



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY
NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vojtěch Ráčil

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Vojtěch Ráčil**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení strategické pozice a finanční situace společnosti Teplotechna průmyslové pece, s.r.o. na základě metod strategické a finanční analýzy za období 2015–2019. Výsledky analytické části budou následně podkladem pro formulaci návrhů na zlepšení finanční situace ve vybraných oblastech ekonomického řízení společnosti.

Základní literární prameny:

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

MAŘÍK, Miloš, 2011. Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se věnuje tématu zhodnocení finanční situace u vybrané společnosti. Na základě teoretických poznatků bude vypracována analýza současného stavu pomocí analýzy finanční a strategické. Analýza současného stavu bude vycházet z dat za období v letech 2015 až 2019. Výsledky analýz slouží k vypracování návrhových řešení zlepšující finanční situaci podniku.

Abstract

This diploma thesis deals with assessing the financial situation of a selected company. Based on the theoretical background, an analysis of the current situation will be conducted while using tools of financial and strategic analyses. The analysis of the current situation will be based on data for the period from 2015 to 2019. The results of the analysis are used to develop proposals to improve the company's financial situation.

Klíčová slova

finanční analýza, finanční ukazatele, ekonomická přidaná hodnota, strategická analýza, SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinseyův 7S model, SWOT analýza

Keywords

financial analysis, financial ratios, economic value added, strategic analysis, SLEPTE analysis, Porter's five competitive forces model, McKinsey 7S model, SWOT analysis

Bibliografická citace

RÁČIL, Vojtěch. *Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135270>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marek Zinecker.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu své diplomové práce panu doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D. za pomoc při výběru odborné literatury, ochotné a profesionální vedení a užitečné rady při zpracování mé práce. Děkuji také Ing. Jiřímu Svozilovi a Ing. Igoru Láníkovi za vstřícné poskytnutí důležitých informací o společnosti k vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	12
1 TEORIETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Strategická analýza	14
1.1.1 SLEPTE analýza	14
1.1.2 Porterův model – analýza konkurence	16
1.1.3 McKinseyův 7S model.....	18
1.1.4 SWOT analýza.....	20
1.2 Finanční analýza a její účel	21
1.3 Uživatelé finanční analýzy	22
1.4 Vstupní data finanční analýzy	23
1.4.1 Rozvaha	24
1.4.2 Výkaz zisku a ztráty	25
1.4.3 Výkaz peněžních toků	25
1.5 Vzájemná provázanost účetních výkazů	26
1.6 Rizika finanční analýzy.....	27
1.7 Metody finanční analýzy	27
1.7.1 Analýza absolutních ukazatelů	28
1.7.2 Analýza rozdílových ukazatelů.....	29
1.7.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	30
1.7.4 Analýza soustav ukazatelů	34
1.8 Benchmarking.....	37
1.8.1 Typy benchmarkingu	38
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	40
2.1 Představení společnosti	40
2.2 Strategická analýza	42

2.2.1	Analýza vnějšího prostředí	42
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí	51
2.3	Finanční analýza společnosti	54
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	55
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	61
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	62
2.3.4	Analýza soustav ukazatelů	68
2.3.5	Stavebnicová metoda	69
2.3.6	Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	71
2.3.7	Shrnutí výsledků finanční analýzy	72
2.4	SWOT analýza.....	74
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	78
3.1	Zdůvodnění volby určitého cílového trhu	78
3.2	Analýza cílového trhu	78
3.3	Strategie vstupu	81
3.4	Marketingový mix.....	82
3.4.1	Produkt	82
3.4.2	Cena.....	83
3.4.3	Distribuce	83
3.4.4	Propagace	84
3.5	Realizace expanze a její časový harmonogram	84
3.6	Rizika spojená s expanzí	86
3.7	Kalkulace nákladů a odhad budoucích tržeb.....	89
	ZÁVĚR.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM TABULEK	101

SEZNAM PŘÍLOH	102
---------------------	-----

ÚVOD

Současná situace na trhu vyvíjí na podniky vysoký konkurenční tlak. Proto je velice obtížné udržet si svoji pozici na trhu a zároveň se rozvíjet. Pro úspěšnost a konkurenceschopnost podniky zhodnocují svoji finanční situaci a hledají návrhy na její zlepšení. Podniky, které se nevěnují rozboru finanční situace podniku, mají vyšší pravděpodobnost, že dosáhnou bankrotu.

Pro správné řízení a zhodnocení finanční situace podniku slouží strategická a finanční analýza. Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Manažeři potřebují finanční analýzu pro krátkodobé a pro dlouhodobé řízení podniku (Knápková, 2017, s. 17). Cílem strategické analýzy je identifikovat a vyhodnotit interní a externí fakta, která jsou relevantní z hlediska formulace strategie a pomohou managementu v rozhodování (Grasseová, 2012, s. 43).

Strategická a finanční analýza hodnotí stav minulý i současný. Umožňuje vidět budoucí směr, kterým se momentálně společnost ubírá. Získaná data vedení společnosti využívá k strategickému a finančnímu plánování a zlepšení oblastí, ve kterých podnik zaostává.

Téma diplomové práce, zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení, jsem aplikoval na společnost TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. sídlící v Olomouci. Společnost se zabývá projekcí, montáží průmyslových pecí na klíč. Teplotechnu jsem si zvolil na základě doporučení její dceřiné společnosti LANIK, s. r. o., se kterou jsem navázal spolupráci již při psaní bakalářské práce. Díky předchozí spolupráci vím, že od vedení společnosti mohu čekat vstřícné chování, dobrou komunikaci a ochotné poskytnutí veškerých informací pro úspěšné zpracování diplomové práce.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení strategické pozice a finanční situace společnosti TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. na základě metod strategické a finanční analýzy za období 2015 - 2019. Výsledky analytické části budou následně podkladem pro formulaci návrhů na zlepšení finanční situace ve vybraných oblastech ekonomického řízení společnosti. Dosažení hlavního cíle diplomové práce podporuje naplnění cílů dílčích: 1) zpracování teoretického rámce; 2) sběr dat pro analytickou část práce; 3) aplikace metod strategické a finanční analýzy; 4) syntéza výsledků analytické části práce; 5) formulace návrhů na zlepšení.

Zdrojem dat pro zpracování analytické části jsou výroční zprávy společnosti TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. za období 2015 - 2019. Výroční zprávy obsahují informace o společnosti a účetní výkazy, které slouží k výpočtu jednotlivých ukazatelů ve finanční analýze. Interní data, která není možné získat z veřejně dostupných dat, byla poskytnuta finančním ředitelem společnosti TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o., panem Ing. Jiřím Svozilem.

První část diplomové práce je věnována teoretickým poznatkům z oblasti strategické a finanční analýzy. Je zde popsán význam strategické analýzy a její nástroje zkoumající vnitřní a vnější prostředí podniku. Jako strategický přístup analyzující vnější prostředí je zvolena SLEPTE analýza a Porterův model pěti konkurencích sil. Vnitřní prostředí je analyzováno pomocí McKinseyova 7S modelu a finanční analýzou. Dalšími teoretickými poznatky je popis účelu, uživatelů a vstupních dat finanční analýzy. Konec této části je věnován metodám finanční analýzy a jejím rizikům. Konkrétní použité metody finanční analýzy jsou analýzy absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů. Pro důkladnější zhodnocení finanční situace podniku je také popsána analýza soustav ukazatelů.

Analýza současného stavu se věnuje představení společnosti TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. Uvedeny jsou údaje o historii, fúzi se společností LANIK, s. r. o., předmětu podnikání, hlavních odběratelích, počtu zaměstnanců a organizační struktuře. Dále pak je provedena analýza současného stavu podniku analýzou strategickou a finanční. Výsledky jednotlivých analýz jsou zahrnuty ve SWOT analýze formou slabých, silných stránek a příležitostí, hrozeb.

Třetí část práce se zabývá formulováním návrhů, jejichž cílem je zlepšit současnou finanční situaci podniku cestou expanze na vybraný zahraniční trh. .

1 TEORIETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola obsahuje vysvětlení základních pojmů týkajících se problematiky zhodnocení finanční situace podniku. Je dbáno na srozumitelné a systematické přiblížení strategické analýzy a jednotlivých pojmů, metod analýzy finanční. Teoretická východiska slouží k úspěšnému provedení analytické části.

1.1 Strategická analýza

Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky. Využívané jsou pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku a zdrojovým potenciálem podniku (Synek, 2002, s. 159). Cílem strategické analýzy je identifikace a vyhodnocení faktů, které jsou relevantní z hlediska formulace strategie. Hlavním cílem analýzy je stanovení její struktury, obsahu a formulace s ohledem na její účel (Grasseová, 2012, s. 43). Velmi důležité je posouzení vzájemné provázanosti vztahů a souvislostí mezi faktory, které existují či mohou v budoucnu existovat (Synek, 2002, s. 159).

Strategickou analýzu lze vymezit do dvou základních okruhů její orientace, analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřního prostředí (Synek, 2002, s. 159).

Analýza vnějšího prostředí je zaměřena na odhalení trendů působících ve vnějším prostředí, které mohou firmu v budoucnu výrazně ovlivňovat, případně je může firma ve svých strategiích využívat. Při vnější analýzách, jako jsou například SLEPTE nebo Porterova analýza, by měli být na výstupu identifikovány pouze příležitosti a hrozby. V žádném případě slabiny a silné stránky (Hanzelková, 2017, s. 47 - 48).

Interní analýza je kritické zhodnocení aspektů vnitřního prostředí firmy. Analýza vnitřního prostředí firmy by měla být vyváženě popisná a kritická. Výsledkem by měly být analytické závěry ve formátu – slabiny, hrozby, silné stránky a příležitosti (Hanzelková, 2017, s. 111).

1.1.1 SLEPTE analýza

Pro získání informací o vnějším prostředí, ve kterém je společnost umístěna, se používá, SLEPTE analýza. SLEPTE je akronym, kde jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů. V této analýze jsou pozorovány takové faktory, které vycházejí z následujících oblastí:

- sociální faktory,
- legislativní faktory,
- ekonomické faktory,
- politické faktory,
- technologické faktory,
- ekologické faktory (SLEPT ANALYSIS OF LOGISTIC CENTERS, 2010, s. 79).

Strukturování této analýzy je možno realizovat mnoha způsoby, které ale vždy vedou ke stejnému cíli, k identifikaci příležitostí a hrozeb, přicházejících v budoucnu z okolí firmy (Hanzelková, 2017, s. 50).

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách. Ovlivněna však může být i strana nabídky – podnikavost, pracovní motivace. V oblasti sociálních faktorů sehrávají důležitou roli zejména tyto skutečnosti:

- demografické změny společnosti (zdravotní stav, věková struktura populace, geografické rozložení),
- životní styl a životní úroveň,
- nezaměstnanost a kvalifikační struktura populace,
- vývoj, velikost, a mobilita pracovní síly (Hanzelková, 2017, s. 52).

Legislativní faktory analyzujeme na národní, evropské a mezinárodní úrovni. Tyto faktory se pohybují okolo základních právních norem, jako jsou daňové normy, obchodní právo, deregulační řízení, legislativní omezení (distribuce, ekologické řízení) a regulace pracovních podmínek. Dále pohlížíme na fungování soudů, vymáhání práva a autorská práva (SLEPT ANALYSIS OF LOGISTIC CENTERS, 2010, s. 80).

Ekonomické faktory ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Při strategické analýze jde jednak o identifikaci níže uvedených vlivů, jejich způsobu a síly působení na vývoj dané organizace. V tomhle ohledu je nutné analyzovat:

- stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky (deprese, recese, oživení, konjunktura),
- hospodářskou politiku vlády (např. regulace, podpora podnikání, ochrana investic),
- monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kursů k jiným měnám),

- fiskální politiku (daňové zatížení, vládní výdaje),
- míru inflace,
- daňové faktory (daňové sazby, clo) (Hanzelková, 2017, s. 51).

Politické faktory, mezi něž patří aktivity vlády a mnoha dalších orgánů a institucí, mohou ovlivňovat fungování ekonomiky. Stát je významným zaměstnavatelem, rovněž významným spotřebitelem. Ve vymezených oblastech stát kontroluje fungování trhů (regulace cen, Státní obchodní inspekce). Stát také definuje a realizuje jeho hospodářskou politiku, mající podobu podpory malých firem, podpory zahraničního obchodu a exportu, výzkumu a technického rozvoje (Hanzelková, 2017, s. 55).

Technologické faktory musí podnik ve svém okolí sledovat. Aby se podnik vyhnul zaostalosti a byl schopen aktivní inovaci, musí být informován o technických a technologických změnách. Předvídatost vývoje technického rozvoje může zajistit úspěšnost podniku. V opačném případě hrozí ztráta konkurenceschopnosti, v nejhorším případě ukončení podnikatelské činnosti (Sedláčková, 2006).

Ekologické faktory významně ovlivňují technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek a způsobují zakázky ušitých výrob. Především vlivem ekologických faktorů byl v posledních desetiletích vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie, využívání přírodních obnovitelných zdrojů a zprísnění povinností při nakládání s odpady. Respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti, například v oblastech výroby filtračních zařízení spaliv nebo čističek odpadních vod (Hanzelková, 2017, s. 53).

1.1.2 Porterův model – analýza konkurence

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působící v určitém odvětví je určována především působením pěti základních sil. Model pěti činitelů zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. V jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Systémový rámec pěti sil umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující (Grasseová, 2012, s. 191).



Obr. 1: Porterův model pěti sil, (Analýza pěti sil 5F, © 2011 - 2016, 22. 05. 2016)

Hrozba stávající konkurence – Problém nastává, když odvětví stagnuje a je v něm velké množství silných společností. Podniky pak získávají podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Aby naplnily své kapacity, musí podniky snížit ceny, což má za následek rostoucí fixní náklady. Takové kroky mohou vést k cenovým válkám (Grasseová, 2012, s. 192).

Hrozba vstupu nových konkurentů – Počet nově přichozích konkurentů závisí především na vstupních bariérách do odvětví. Nejčastějšími překážkami jsou úspory v rozsahu kapitálové náročnosti vstupu, přístupu k distribučním kanálům, reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Co se týče ziskovosti, nejatraktivnější je trh, kde vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. Jen málo podniků může do takového odvětví vstoupit, naopak neúspěšné podniky mohou bez problémů odvětví opustit. S vysokými vstupními i výstupními bariérami je spojen ziskový potenciál. Na druhou stranu tato kombinace překážek je spojena s vysokým rizikem, neboť neúspěšné firmy jsou nuceny bojovat o existenci. Nízké vstupní i výstupní náklady představují snadný vstup do odvětví i výstup z odvětví a zpravidla jsou spojeny se stálým a nízkým ziskem. Nejhorší kombinací jsou nízké vstupní a vysoké výstupní bariéry do odvětví (Grasseová, 2012, s. 192).

Hrozba substituce výrobků – Substituční výrobky jsou výrobky podobné. Slouží k podobnému nebo stejnému účelu jako ostatní produkty z odvětví. Substituty ovlivňují a limitují ceny a zisk na trhu. Podnik je nucen sledovat vývoj ceny substitučních výrobků (Grasseová, 2012, s. 192).

Hrozba vyjednávací síly zákazníků – Trh není příliš přitažlivý, pokud mají zákazníci velkou moc při vyjednávání. Sílu zákazníků zvyšuje jejich koncentrovanost a organizovanost a také, jestli výrobek tvoří výraznou část jejich nákladů a výrobky nejsou diferencované. A dále, zda jsou náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku pro zákazníka nízké a současně jak moc je zákazník navzdory svým nízkým ziskům citlivý na cenu (Grasseová, 2012, s. 192).

Prodávající mohou dodávat zákazníkům s menší vyjednávací silou nebo vyvinout špičkovou nabídku, která se neodmítá (Grasseová, 2012, s. 192 - 193).

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů – Hrozba ze strany dodavatelů je formou zvyšování ceny, snižování kvality a kvantity dodávek. Ohrožení ze strany dodavatelů závisí na jejich koncentraci, poskytování jedinečných výrobků, a také zda jejich výrobek tvoří zásadní vstup pro odběratele. Snížení tohoto rizika lze zabezpečit budováním vztahů s dodavateli a na dalších dodavatelských zdrojích (Grasseová, 2012, s. 193).

1.1.3 McKinseyův 7S model

Jedná se o analýzu vnitřního prostředí. Model 7S byl vyvinut poradenskou firmou McKinsey, dle níž je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory analyzovat jako celek. Analýza 7S pohlíží na každou organizaci jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují. V harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutné hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy (Hanzelková, 2017, s. 132).

Strategie – vyjadřuje kroky, kterými organizace dosahuje svých cílů a jak reaguje na hrozby a příležitosti v podnikání (Mallya, 2007, s. 74).

Struktura – je v daném případě obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání společnosti. Dochází k určení vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, nadřízenosti a podřízenosti (Mallya, 2007, s. 74).

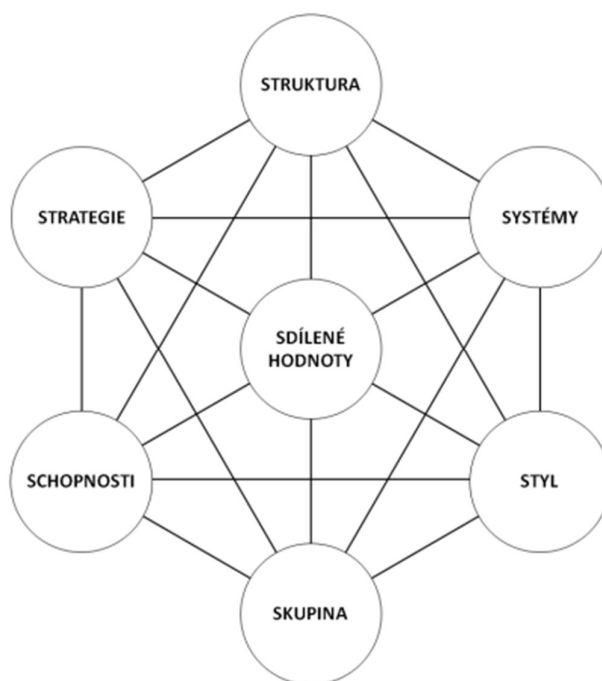
Systémy – jsou formální a neformální procedury sloužící k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnující manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy a mnoho dalších (Mallya, 2007, s. 74).

Spolupracovníci – se rozumějí lidské zdroje a jejich rozvoj, školení, vztahy na pracovišti, funkce, motivace, chování vůči firmě. Přitom je nezbytné rozlišovat mezi kvalifikovanými (odměňování, systém zvyšování kvalifikace) a nekvalifikovanými aspekty (morální hlediska, loajalita vůči firmě) (Mallya, 2007, s. 74).

Schopnosti – jsou profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř organizace, to co organizace dělá nejlépe. Nejedná se o součet kvalifikací jednotlivých pracovníků. Aby pracovníci byli schopni přijímat nové znalosti, je nutné vytvořit vhodné vzdělávací prostředí. Pokud nemohou být znalosti získány uvnitř organizace, je nezbytné přijmout je z venku (Mallya, 2007, s. 74 - 75).

Styl – vyjadřuje způsob jakým management přistupuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů. Styl řízení může být autokratický, demokratický nebo delegující (Mallya, 2007, s. 75).

Sdílené hodnoty – odráží základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a dalšími zainteresovanými skupinami na úspěchu společnosti. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Vedení společnosti by si nemělo hodnoty jen formulovat, ale hodnoty vzít za své a ztotožnit se s nimi (Mallya, 2007, s. 75).



Obr. 2: Model McKinsey 7S, (McKinsey 7S, 2015)

1.1.4 SWOT analýza

„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy a vnější analýzy jsou generovány alternativy strategií.“ (Grasseová, 2012, s. 296)

Komplexní SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí. Jedná se tedy o analýzu stavu podniku z hlediska silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů (Grasseová, 2012, s. 296-297).

Ve vnitřním prostředí jsou hodnoceny a identifikovány slabé a silné stránky společnosti. Silné a slabé stránky vymezují vnitřní faktory efektivnosti organizace ve všech významných oblastech. Analýza vnějšího prostředí identifikuje a hodnotí příležitosti a hrozby pro organizaci. Příležitosti a hrozby vymezují vlivy z vnějšího prostředí (Grasseová, 2012, s. 297 - 298).

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	WO strategie "hledání" Překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie "využití" Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
	WT strategie "vyhýbání" Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie "konfrontace" Využití silné stránky k odvracení ohrožení

Obr. 3: Matice SWOT, (Vlastní zpracování dle Grasseová, 2012, s. 297 - 298)

1.2 Finanční analýza a její účel

Finanční analýza je věcnou metodou, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku. Její tvorbou se zabývá finanční manažer a také vrcholové vedení podniku. Využití nachází především před investičním a finančním rozhodováním v podniku (Vochozka, 2011, s. 12). Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek (Růčková, 2011, s. 9).

V praxi se často hovoří o zbytečnosti finanční analýzy. Obvykle se považují za postačující data získaná prostřednictvím účetních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o finančních tocích. Tyto souhrnné údaje však mají nedostatečnou vypovídající schopnost. Manažerům nemohou poskytnout a ani neposkytují úplný obraz o hospodaření podniku, o jeho silných a slabých stránkách, nebezpečí, příležitostech, finančním zdraví podniku a o celkové kvalitě hospodaření (Kislingerová, 2010, s. 47).

„Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejit nebo kterou nečekal“ (Knápková, 2017, s. 17).

Základním cílem finančního řízení podniku je především dosahování finanční stability, kterou je možné hodnotit podle dvou základních kritérií:

- a) Schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál. Toto kritérium je považováno za nejdůležitější, neboť každý vstupuje do podnikání s myšlenkou rozšíření vlastního bohatství (Růčková, 2011, s. 10).
- b) Zajištění platební schopnosti. Je třeba si uvědomit, že bez platební schopnosti většinou neexistuje možnost nadále fungovat a je to krůček od konce podnikatelské činnosti (Růčková, 2011, s. 10).

Zbylé cíle a úlohy finanční analýzy:

- identifikace silných a slabých stránek podniku,
- rozbor finanční situace nejčastěji podniku, ale i odvětví, respektive státu,
- identifikace finanční tísně podniku v podobě problémů s likviditou, které lze řešit výraznými změnami,
- zlepšení výkonnosti podniku,
- maximalizovat informační výtěžnost dostupných datových základů, včetně dat běžně nedostupných (Kalouda, 2017, 57).

1.3 Uživatelé finanční analýzy

Informace týkající se finančního stavu podniku jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale i mnoha jiných subjektů, v každém případě subjektů přicházejících do kontaktu s daným podnikem. Uživatelé finančních analýz jsou rozděleni na interní a externí.

K **externím** uživatelům patří:

- stát a jeho orgány
- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- obchodní partneři (Vochozka, 2011, s. 12).

Interními uživateli jsou:

- manažeři,
- zaměstnanci,
- odboráři (Vochozka, 2011, s. 12).

Stát zaměřuje pozornost na správnost vykázaných daní. Státní orgány využívají informace o podnicích i pro statistická šetření, kontrolu podniků se státní majetkovou

účastí, rozdělování finančních výpomocí a získávání přehledu o finančním stavu podniků, kterým byly svěřené státní zakázky (Kislingerová, 2010, s. 23).

Investoři sledují informace o finanční výkonnosti podniku ze dvou důvodů. Prvním je získání dostatečného množství informací o případných investicích v daném podniku, přičemž hlavní pozornost je soustředěna k míře rizika a výnosů spojených s vloženým kapitálem. Druhým důvodem je získání informací o nakládání se zdroji, které mu investor poskytne (Kislingerová, 2010, s. 22).

Banky a věřitelé využívají získané informace především pro závěry o finančním stavu potenciálního nebo již existujícího dlužníka. Věřitel se rozhoduje o poskytnutí či neposkytnutí úvěru, v jaké výši a za jakých podmínek (Kislingerová, 2010, s. 22 - 23).

Obchodní partneři a dodavatelé směřují především ke schopnosti podniku hradit splatné závazky. Sledují především solventnost, likviditu, zadluženost. Tyto ukazatele jsou v krátkodobém zájmu obchodních partnerů. Neméně významným je hledisko dlouhodobé, jehož předpoklady vedou k dlouhodobým stabilním dodavatelským vztahům (Kislingerová, 2010, s. 23).

Manažeři využívají výstupy finanční analýzy k operativnímu a strategickému finančnímu řízení podniku. Mají ten nejlepší předpoklad zpracování finanční analýzy, neboť disponují informacemi, které nejsou veřejně dostupné externím zájemcům. Manažeři znají pravdivý obraz finanční situace podniku a veškerá jejich činnost je podřízována základním cílům společnosti (Kislingerová, 2010, s. 23).

Přirozený zájem na prosperitě podniku mají jeho **zaměstnanci**. Hovoříme zde o jistotě zaměstnání a perspektivě v oblasti mzdové a sociální (Kislingerová, 2010, s. 23).

Existuje celá řada dalších zájemců o výstupy hospodaření podniku. Mezi ně patří například odbory, konkurence, daňoví poradci, makléři. Dle počtu zájemců je patrné, že finanční analýzu nelze v žádném případě podceňovat (Kislingerová, 2010, s. 24).

1.4 Vstupní data finanční analýzy

Pro zpracování finanční analýzy lze čerpat informace z mnoha zdrojů. Základní právní rámec upravují následující parametry:

- občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích,

- živnostenský zákon,
- zákon o účetnictví,
- zákon o cenných papírech,
- daňové zákony (Kislingerová, 2001, s. 39).

Finanční analýza využívá především informace, které čerpá z účetní závěrky podniku. Obsah účetní závěrky je upraven opatřením Ministerstva financí, které vychází ze zákona o účetnictví. Účetnictví a daňovou evidenci tvoří:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát,
- příloha (Kislingerová, 2001, s. 40).

Příloha k rozvaze a výkazu zisků a ztrát obsahuje obecné údaje o účetní jednotce, informace o účetních metodách, doplňující informace k rozvaze a výkazu zisků a ztrát a výkaz o peněžních tocích (cash flow) (Kislingerová, 2001, s. 40).

1.4.1 Rozvaha

Rozvaha slouží jako celkový přehled o aktivech a pasivech podniku k určitému okamžiku. Z hlediska finanční analýzy je důležité mít k dispozici rozvahu za více období, aby bylo možné posuzovat tendence, které se projevují. Důležité je i srovnání s oborovými podniky. Stručně lze říci, že pro účely finanční analýzy bude zapotřebí rozebrat:

- stav a vývoj bilanční sumy,
- strukturu aktiv, vývoj jednotlivých položek,
- strukturu pasiv a vývoj s důrazem na podíl vlastního kapitálu, bankovních a dodavatelských úvěrů,
- relace mezi složkami aktiv a pasiv, například: velikost dlouhodobého majetku a dlouhodobých pasiv (Mařík, 2011, s. 97).

Nezbytné je zkoumat nejen to, co v rozvaze je, ale ještě více se ptát po informacích, které tam nebývají uvedeny. Třeba je znát účetní politiku podniku, v jejím rámci je důležitý zejména přístup k účetnímu oceňování především aktiv (Mařík, 2011, s. 98).

Aktiva jsou rozdělena do důležitých skupin. Aktiva stálá, podnikem využívaná dlouhou dobu (více než jeden rok), a aktiva oběžná, která působí v podniku méně než jeden rok. Dlouhodobý majetek se dělí na hmotný (stroje, budovy, půda), nehmotný (software, licence) a finanční. Pod oběžným majetkem si můžeme představit materiál, který podnik využívá pro výrobu svých výrobků (Jindřichovská, 2013, s. 208).

Pasiva představují způsob financování majetku podniku. Jinými slovy řečeno, z jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva. Pasiva rozdělujeme na dvě hlavní skupiny, a to vlastní kapitál a cizí zdroje. Vlastní kapitál představuje prostředky vložené do podnikání majiteli, společníky nebo akcionáři. Cizí zdroje jsou závazky, které do podniku vložili věřitelé, a rozdělujeme je na krátkodobé a dlouhodobé (Jindřichovská, 2013, s. 209).

1.4.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty informuje o hospodářském výsledku a zachycuje vztah mezi výnosy a náklady dosaženými za určité období. Výnosy jsou peněžní částky, které podnik získal za veškeré své činnosti za dané účetní období bez ohledu na to, zda došlo k inkasu. Náklady představují vynaložené peněžní prostředky na získání výnosů. K jejich skutečnému vynaložení nemusí dojít v daném účetním období (Vochozka, 2011, s. 17).

I v případě výkazu zisku a ztráty je vhodné zkoumat strukturu a dynamiku jednotlivých položek. Kritériem je v tomto případě:

- podíl jednotlivých položek na celkových výkonech porovnaný s obvyklými hodnotami podílů u oborových podniků,
- vývoj podílu jednotlivých položek ve vztahu k obvyklému podílu porovnaný s výsledky konkurence (Mařík, 2011, s. 99).

Důležité je zkoumat nejen celkový výsledek hospodaření, ale i dílčí výsledky hospodaření (provozní a finanční výsledek hospodaření) (Mařík, 2011, s. 99).

1.4.3 Výkaz peněžních toků

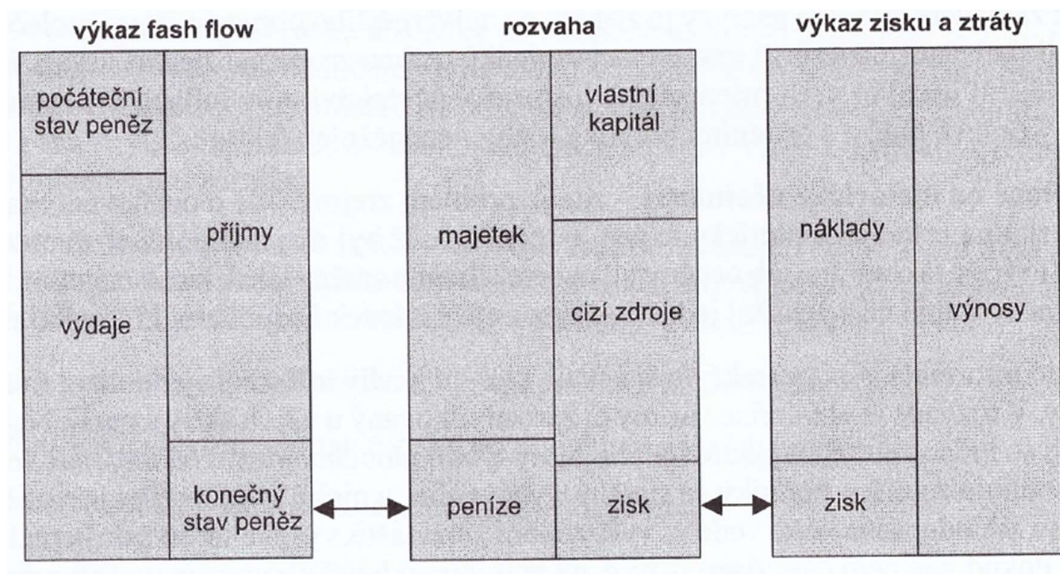
Cash flow je k posouzení skutečné finanční situace nejdůležitější. Přesto, že možnosti, které skrývá rozbor peněžních toků, jsou rozsáhlé, řada podniků je využívá jen v omezené míře (Mařík, 2011, s. 99).

Cash flow podává souhrnný přehled získávání a používání peněz v daném období. Část výkazu týkající se provozní činnosti umožňuje podniku zjistit, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá skutečně vydělaným penězům a jak je produkce peněz ovlivněna změnami pracovního kapitálu. Výkaz není jednoznačně upraven a podnik jej může přizpůsobit svým potřebám. V rámci účetnictví je však nutné v každém případě odděleně vykázat platby daní a přijaté i vyplacené úroky. Zvlášť je nutné vykazovat platby plynoucí z mimořádných výnosů a nákladů. Velkou pozornost je třeba věnovat peněžním tokům spojeným s investiční činností. Důležitý je rozsah příjmů z prodeje investičního majetku, který je zde vykazován. Pro hodnocení vnějšího financování je významná tvorba peněžních toků v souvislosti s pohybem dlouhodobého kapitálu. Jedná se o peněžní toky související s pohybem vlastního kapitálu, dřívější splácení a přijímání dalších úvěrů (Mařík, 2011, s. 99 - 100).

Výkaz peněžních toků podniky mohou sestavovat dvěma metodami. Přímoou metodou jako rozdíl příjmů a výdajů, nebo nepřímou metodou, kdy se vychází z výsledku hospodaření. Ten se upravuje o rozdíly mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy (Mařík, 2011, s. 100).

1.5 Vzájemná provázanost účetních výkazů

Výše uvedené finanční výkazy spolu souvisejí a probíhají mezi nimi různé transakce. Transakce peněžně účinné, které neovlivňují zisk a jsou součástí výkazů peněžních toků a strany aktiv rozvahy, nezasahují do položek výkazu zisku a ztráty. Transakce ziskově účinné, které neovlivňují peněžní prostředky, se projeví v cash flow a výkazu zisku a ztráty. Transakce ziskově i peněžně účinné jsou zaznamenávány ve všech třech výkazech. Transakce neovlivňující zisk ani peněžní tok probíhají jen v rámci rozvahy (Růčková, 2011, s. 38).



Obr. 4: Porovnání účetních výkazů (Růčková, 2011, s. 38)

1.6 Rizika finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy jsou závislé na pravdivosti vstupních údajů. Podnik vykazující rostoucí výsledky hospodaření, ačkoliv ve skutečnosti tyto výsledky stagnují nebo dokonce klesají, udává zkreslené údaje finanční analýzy. Druhým základním rizikem analýzy je riziko izolované interpretace některého ukazatele nebo hodnoty. Takový přístup pak vede ke zkresleným závěrům finanční analýzy. Třetí rizikem jsou určitá omezení vypovídací schopnosti finančních výkazů. Příkladem je problematika vykazování leasingu. Leasing a s ním spojené závazky se nevykazují u nájemce v rozvaze, ale pouze se evidují v podrozvahové evidenci a jsou uvedeny v příloze i účetní závěrce (Landa, 2008, s. 60).

1.7 Metody finanční analýzy

Metody používané ve finanční analýze lze rozdělit na metody využívající elementární matematiku a na metody založené na složitějších postupech a myšlenkách. Mezi elementární technické analýzy patří:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů (Sedláček, 2001, s. 8 - 9).

1.7.1 Analýza absolutních ukazatelů

Při této analýze využíváme přímo údajů uvedených v účetních výkazech. Sledujeme změny absolutní hodnoty ukazatelů v čase a také jejich procentní změny. Konkrétní uplatnění absolutních ukazatelů nalezneme v analýze vývojových trendů a v procentní analýze komponent (Sedláček, 2001, s. 15).

Horizontální analýza

Porovnává změny ukazatelů v časové řadě a využívá data obsažená v účetních výkazech a ve výročních zprávách za posledních pět až deset let. Bereme v úvahu jak změny absolutních hodnot, tak i procentní změny jednotlivých položek výkazů, horizontálně (Sedláček, 2001, s. 15).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \text{ [Kč]}$$

$$\% \text{ změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_{t-1}} * 100 \text{ [%]}$$

Vzorec 1: Horizontální analýza – absolutní a procentní změna
(Knápková, 2017, s. 71)

Vertikální analýza

Při vertikální analýze posuzujeme jednotlivé komponenty majetku a kapitálu. Struktura aktiv a pasiv ukazuje, jaké složení hospodářských prostředků je potřeba pro výrobní a obchodní aktivity firmy a z jakých zdrojů jsou pořízeny. Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé komponenty účetních výkazů jako procentní podíly jedné z těchto komponent (Sedláček, 2001, s. 15).

Neznámé uvedené ve vzorci č. 2:

- P_i – podíl i-té položky,
- B_i – velikost i-té položky,
- $\sum B_i$ – souhrn položek,
- i – pořadové číslo položky (Vochozka, 2011, s. 20).

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

Vzorec 2: Vertikální analýza (Vochozka, 2011, s. 20)

1.7.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele, finanční fondy, slouží k analýze finanční situace podniku. Fond je chápán jako shrnutí určitých stavových ukazatelů vyjadřujících rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Ukazatel je možné vypočítat dvěma způsoby. Jedním z nich je manažerský přístup, kdy ukazatel vypočteme jako rozdíl celkových oběžných aktiv a celkových krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky jsou závazky od splatnosti jeden rok až tři měsíce. Druhou variantou je přístup investorský. Pro investorském přístupu ukazatel představuje část dlouhodobého kapitálu, kterou je možno použít k úhradě oběžných aktiv (Sedláček, 2011, s. 35).

$$\text{ČPK manažerský} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{ČPK investorský} = (\text{vl. kap.} + \text{dl. závazky}) - \text{stála aktiva}$$

Vzorec 3: ČPK manažerský a investorský přístup
(Vochozka, 2011, s. 21)

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Pro sledování okamžité likvidity se používá čistý peněžní fond, který představuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Peněžní pohotové prostředky obsahují jen hotovost a peníze na běžných účtech. Tento ukazatel je snadno manipulovatelný přesunem plateb vzhledem k okamžiku zjišťování likvidity (Sedláček, 2011, s. 38).

$$\text{ČPP} = \text{pohotovoé fiannční prostředky} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec 4: ČPP (Sedláček, 2011, s. 38)

Čistý peněžní majetek (ČPM)

Při výpočtu odečteme z oběžných aktiv (OA) zásoby, a od takto upravených aktiv se odečtou krátkodobé závazky (Sedláček, 2011, s. 38).

$$\text{ČPM} = (\text{OA} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec 5: ČPM (Sedláček, 2011, s. 38)

1.7.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza porovnává položky rozvahy či výsledovky vzájemně mezi sebou. Postupy poměrové analýzy se nejčastěji shrnují do několika skupin ukazatelů. Aby mohl podnik dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, ale také likvidní, přiměřeně zadlužený a přinášet vlastníkům užitek (Kislingerová, 2005, s. 31).

Ukazatele rentability

Rentabilita patří k nejsledovanějším ukazatelům. Informuje o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem (Kislingerová, 2005, s. 31). Tyto poměrové ukazatele nejčastěji vychází z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Ukazatelé rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti (Růčková, 2011, s. 51 - 52).

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku nezávisle na zdroji financování. Celkový kapitál představuje celková pasiva. Čítec zlomku není zadán jednoznačně, nejčastěji se setkáváme se ziskem před úhradou všech úroků a daně z příjmu EBIT. Doporučené hodnoty ukazatele jsou 12 - 15 %, nad 15 % jsou velmi dobré. Hodnoty ukazatele porovnáváme také s odvětvovým průměrem (Sedláček, 2011, s. 56).

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} * 100 [\%]$$

Vzorec 6: Rentabilita vloženého kapitálu (Sedláček, 2011, s. 56).

Rentabilita celkových aktiv (ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. Aby ukazatel porovnal vložené prostředky se ziskem ale i s úroky, je nutné do čitatele dosadit čistý zisk (EAT). Hodnoty ukazatele porovnáváme s odvětvovým průměrem (Sedláček, 2011, s. 57).

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

Vzorec 7: Rentabilita celkových aktiv (Sedláček, 2011, s. 57).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) udává míru ziskovosti z vlastního kapitálu. V čitateli se uvádí čistý zisk (EAT), do jmenovatele se dosazuje vlastní kapitál. Hodnoty porovnáváme s odvětvovým průměrem (Sedláček, 2011, s. 57).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} * 100 [\%]$$

Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu (Sedláček, 2011, s. 57).

Rentabilita tržeb (ROS) je ziskovost vztažená k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů podniku. V čitateli je dosazen zisk po zdanění (EAT). Hodnoty porovnáváme s odvětvovým průměrem (Sedláček, 2011, s. 59).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} * 100 [\%]$$

Vzorec 9: Rentabilita tržeb (Sedláček, 2011, s. 59).

Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými může hradit své závazky. Likvidita souvisí s dlouhodobou existencí podniku. Její řízení závisí na strategii firmy. Vysoká likvidita váže prostředky s velmi malým nebo žádným výnosem. Nízká likvidita může být zdrojem problémů z nedostatku finančních prostředků (Scholleová, 2012, s. 177).

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. Tedy kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna oběžná aktiva na peníze. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 2 - 3 (Scholleová, 2012, s. 177).

$$běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec 10: běžná likvidita (Scholleová, 2012, s. 177)

Pohotová likvidita je zpřísnění likvidity běžné. Od oběžných aktiv jsou odečteny zásoby jako jejich nejméně likvidní část. Doporučené hodnoty ukazatele se pohybují mezi 1 - 1,5 (Scholleová, 2012, s. 177).

$$pohotov\á\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec 11: pohotová likvidita (Scholleová, 2012, s. 177)

Okamžitá likvidita se vypočte jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi 0,2 - 0,5 (Scholleová, 2012, s. 177).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 12: okamžitá likvidita (Scholleová, 2012, s. 177)

Ukazatel zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování aktiv cizí zdroje. Jedním ze základních problémů finančního řízení je zvolení správné skladby zdrojů financování. Ukazatele zadluženosti jsou odvozeny především z údajů v rozvaze. Analýza zadluženosti porovnává rozvahové položky. Na jejich základě se zjistí, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji.

Celková zadluženost je posuzována v souvislosti s celkovou výnosností podniku a se strukturou cizího kapitálu. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele je, tím vyšší je riziko věřitelů a cizí kapitál bývá dražší. Celková zadluženost vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům (Růčková, 2011, s. 58).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

Vzorec 13: Celková zadluženost (Růčková, 2011, s. 58)

Koeficient samofinancování se používá k měření zadluženosti poměru vlastního kapitálu a celkových aktiv. Ukazatel dává přehled o tom, do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem (Růčková, 2011, s. 59).

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} * 100 [\%]$$

Vzorec 14: Koeficient samofinancování (Růčková, 2011, s. 59)

Úrokové krytí udává, o kolik zisk převyšuje placené úroky. Úrokové krytí ukazuje, jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele. Za doporučenou hodnotu je označován trojnásobek (Růčková, 2011, s. 59).

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} [\text{krát}]$$

Vzorec 15: Úrokové krytí (Růčková, 2011, s. 59)

Doba splácení dluhů vyjadřuje čas, za který by byl podnik schopen vlastními silami z provozního cash flow splatit své dluhy. Doporučené hodnoty jsou do deseti let (Knápková, 2017, s. 90).

$$\text{doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}} [\text{roky}]$$

Vzorec 16: Doba splácení dluhů (Knápková, 2017, s. 90)

Ukazatele aktivity

Aktivita měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Ukazuje, zda má přebytkové kapacity, či naopak nedostatek produktivních aktiv a v budoucnu nebude moci realizovat růstové příležitosti. Ukazatele vyjadřují vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv nebo dobu obratu aktiv (Sedláček, 2001, s. 66).

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek za daný časový interval, nejčastěji rok. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou 1,6 - 3. Při hodnotách nižších než 1,6 by měl podnik zvážit snížení celkových aktiv. Nad zvýšením celkových aktiv by měl podnik uvažovat, pokud jsou hodnoty vyšší jak 3 (Sedláček, 2001, s. 66).

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}} [\text{krát}]$$

Vzorec 17: Obrat celkových aktiv (Sedláček, 2001, s. 67)

Obrat stálých aktiv měří využití stálých aktiv. Má význam při rozhodování, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Nižší hodnota, než je průměr oboru, je signálem pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a pro manažery, aby omezili investice podniku (Sedláček, 2001, s. 67).

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}} [\text{krát}]$$

Vzorec 18: Obrat stálých aktiv (Sedláček, 2001, s. 67)

Obrat zásob udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna. Pokud hodnoty ukazatele jsou vyšší než oborový průměr, znamená to, že podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Při nízkém obratu zásob lze usuzovat, že podnik má zastaralé zásoby (Sedláček, 2001, s. 67).

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} [\text{krát}]$$

Vzorec 19: Obrat zásob (Sedláček, 2001, s. 67)

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do fáze jejich spotřeby nebo do fáze jejich prodeje (Scholleová, 2012, s. 179). U zásob výrobků a zboží je ukazatel indikátorem likvidity, protože udává počet dnů, než se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku (Sedláček, 2001, s. 67).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec 20: Doba obratu zásob (Scholleová, 2012, s. 179)

Doba obratu pohledávek je průměrná doba splatnosti pohledávek. Doporučenou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. Je-li doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, v dlouhodobém měřítku může dojít k platební neschopnosti (Růčková, 2011, s. 61).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec 21: Doba obratu pohledávek zásob (Scholleová, 2012, s. 179)

Doba obratu závazků je poměr tržeb k závazkům. Ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou placeny závazky podniku. Aby nebyla narušena finanční rovnováha firmy, měla by doba obratu závazků být delší než je doba obratu pohledávek (Růčková, 2011, s. 61).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec 22: Doba obratu závazků (Scholleová, 2012, s. 179)

1.7.4 Analýza soustav ukazatelů

Finančně-ekonomickou situaci podniku lze analyzovat, jak je výše uvedeno, pomocí značného počtu rozdílových a poměrových ukazatelů. Nevýhoda spojená s jednotlivými ukazateli je, že mají samy o sobě omezenou vypovídací schopnost a to z důvodu, že charakterizují pouze určitý úsek činnosti podniku. K posouzení celkové finanční situace podniku se proto vytváří soustavy ukazatelů. Větší počet ukazatelů v modelu umožňuje

detailnější zobrazení finanční a ekonomické situace v podniku (Sedláček, 2011, s. 81). Do kategorie soustav ukazatelů patří bankrotní a bonitní modely. Rozdíl mezi nimi spočívá především v tom, k jakému účelu byly vytvořeny (Růčková, 2011, s. 72).

Bankrotní modely informují uživatele o tom, jestli je v dohledné době podnik ohrožen bankrotem. Model předpokládá, že každý podnik, který je ohrožen bankrotem, již určitý čas před touto událostí vykazuje symptomy typické pro bankrot. Nejčastěji se vyskytují problémy s běžnou likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu a rentabilitou celkového vloženého kapitálu (Růčková, 2011, s. 72).

Bonitní modely jsou založeny na analýze finančního zdraví podniku. Kladou si za cíl stanovit, zda se podnik řadí mezi dobré, či špatné společnosti. Výsledky musí umožňovat srovnatelnost s jinými podniky v jednom oboru podnikání (Růčková, 2011, s. 72).

Altmanův model (Z-skóre)

Altmanův index finančního zdraví je jedním z bankrotních modelů. Je stanoven jako součet hodnot ukazatelů X_1 až X_5 , jimž je přiřazena různá váha důležitosti. Součtem hodnot poměrových ukazatelů se vypočte hodnota Z a porovnává se s kritériálními hodnotami charakterizujícími jednotlivé skupiny podniků. Úspěšnost modelu předpovídat bankrot podniku na dva roky dopředu je zhruba 70 % (Synek, 2009, s. 185).

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

Vzorec 23: Altmanův vzorec (Synek, 2009, s. 185)

Pět poměrových ukazatelů X představuje:

- X_1 – čistý pracovní kapitál / aktiva celkem,
- X_2 – nerozdělený zisk minulých let / aktiva celkem,
- X_3 – EBIT (zisk před úroky a zdaněním) / aktiva celkem,
- X_4 – účetní hodnota celkových závazků / cizí zdroje,
- X_5 – tržby / aktiva celkem (Synek, 2009, s. 185).

Hodnota koeficientu Z pro zařazení podniků do tří skupin:

- $Z < 1,2$ pásma bankrotu,
- $1,2 < Z < 2,9$ pásma zvané šedá zóna,
- $Z > 2,9$ pásma prosperity (Synek, 2009, s. 185).

Index IN05

IN indexy vycházejí z významných bankrotních indikátorů. Využívají ukazatelů, které jiné modely považují za nejvýživnější a které se v nich objevují nejčastěji. V roce 1995 vznikl první model IN95. Indexy byly ověřeny na tisících českých firem a mají vypovídací schopnost pro odhad finanční situace podniků, která byla vyšší než 70 %. Dalším indexem, zaměřeným na pohled vlastníka je index IN99. Zahrnuje čtyři dílčí ukazatele a využívá ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Spojením indexu IN99 a IN95 vznikl index pro průmysl IN01, který byl časem aktualizovaný na index IN05. IN05 vypovídá o schopnosti podniku tvořit hodnotu (Synek, 2009, s. 190).

$$IN05 = 0,13 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{náklad. úroky}} + 3,97 * \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 24: Index IN05 (Scholleová, 2012, s. 190)

Pro zařazení do skupin platí:

- $IN05 > 1,6$ podnik tvoří hodnotu,
- $0,9 < IN05 < 1,6$ šedá zóna,
- $IN05 < 0,9$ podnik spěje k bankrotu (Synek, 2009, s. 191).

Výhodou tohoto indexu je jeho konstrukce, kdy spojuje věřitelský pohled a vlastnický pohled. Lze jej využívat pro analýzu současné, minulé výkonnosti a pro hodnocení předpokládané budoucí výkonnosti (Synek, 2009, s. 191).

Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota je veličina využívaná jako nástroj finanční analýzy, řízení podniku a oceňování podniku. Je to ukazatel, který překonává nedostatky ukazatelů jako ROA a ROE. Základním principem ekonomické přidané hodnoty je, že měří ekonomický zisk, který oproti účetnímu zisku je ponížen o úhradu běžných nákladů a nákladů na kapitál. Ukazatel EVA je tedy chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Základní obecná podoba vzorce je:

$$EVA = NOPAT - C * WACC$$

Vzorec 25: Ekonomická přidaná hodnota (Mařík, 2011, s. 284)

kde: NOPAT – provozní zisk po zdanění,

C – kapitál vázaný v aktivech, který slouží operační činnosti podniku,

WACC – průměrné vážené náklady na kapitál (Mařík, 2011, s. 284).

Podstatou je, že hodnota ukazatele EVA by měla být kladná. Jedině tak, vzniká přidaná hodnota zvyšující hodnotu podniku (Kislingerová, 2001, s. 89).

Průměrné vážené náklady (WACC) odpovídají příjmům, které investoři očekávají ze svých investic do podniku a tomu odpovídajícímu riziku. Obecný vzorec průměrných vážených nákladů je:

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

Vzorec 26: Průměrné vážené náklady (Mařík, 2011, s. 206)

kde: r_d – náklady na cizí kapitál (úrok),

t – sazba daně,

D – cizí kapitál,

C – celkový kapitál,

R_e – náklady na vlastní kapitál,

E – vlastní kapitál (Mařík, 2011, s. 206).

1.8 Benchmarking

Výchozím pojmem benchmarkingu je benchmark. V kontextu benchmarkingu jej chápeme jako měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat. Svým způsobem je to laťka, kterou si sami nastavíme, abychom se ji pokusili úspěšně překonat. Benchmarking není normovanou metodou, proto se v praxi setkáváme s nejrůznějšími definicemi tohoto pojmu. Například slovník controllingu uvádí, že benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnávání podniku s nejlepšími konkurenty v odvětví, respektive i s podniky z jiných odvětví (Nenadál, 2011, s. 13-14).

Z benchmarkingu vyplývá několik důležitých skutečností:

- Benchmarking je dnes ve světě chápán jako nikdy končící soubor aktivit (Nenadál, 2011, s. 15).

- Výstupem každého projektu benchmarkingu je identifikace oblastí vlastního zlepšování (Nenadál, 2011, s. 15).
- Benchmarking musí být iniciován a podporován vrcholovým vedením organizace (Nenadál, 2011, s. 15).
- Benchmarking je proces systematický, tzn. standardně zařazeným mezi procesy celkového systému řízení organizace (Nenadál, 2011, s. 16).
- Benchmarking vyžaduje alespoň jednu organizaci, vůči které bude porovnávat své výsledky (Nenadál, 2011, s. 16).
- Benchmarking má mít silnou vzdělávací a motivační roli (Nenadál, 2011, s. 16).
- Benchmarking nemusí být jen pouhé porovnávání, ale měření. Měli bychom být schopni vymezit mezery a velikosti těchto mezer v naší výkonnosti (Nenadál, 2011, s. 16).
- Benchmarking vytváří v organizaci společnou platformu pro aktivní učení a tvořivé myšlení (Nenadál, 2011, s. 16).
- Benchmarking dalece překračuje rámec tradičních analýz (Nenadál, 2011, s. 16).
- Benchmarking využívá celou řadu metod a nástrojů, které vedou k odhalování cest a přístupů k vlastnímu zlepšování (Nenadál, 2011, s. 16).
- Benchmarking je soubor činností, které vytvářejí v organizaci atmosféru otevřenosti vůči novým podnětům a přístupům (Nenadál, 2011, s. 17).

1.8.1 Typy benchmarkingu

Nejstarším typem benchmarkingu je konkurenční benchmarking, který tak pojmenovala prvotně společnost Xerox Corporation. V moderním pojetí podobných aktivit jde o vzájemně vyváženou spolupráci s partnery a tento termín je tak svým způsobem překonaný. Benchmarking se rozlišuje na tři základní typy:

- a) **výkonový** – je orientován na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů (výkon motoru, výkon pracovníka),
- b) **funkcionální** – porovnává funkce určitých organizací, nejčastěji v oblasti služeb,
- c) **procesní** – porovnává a měří konkrétní proces organizace (Nenadál, 2011, s. 20 - 23).

Výkonový, funkcionální i procesní benchmarking můžeme aplikovat v rámci jedné organizace nebo mezi různými právními subjekty. V této souvislosti rozdělujeme benchmarking na interní a externí (Nenadál, 2011, s. 24).

Interní benchmarking je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami. Hlavním cílem bývá nalezení nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Zakládá se na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci (Nenadál, 2011, s. 24).

Externí benchmarking reprezentuje soubor činností, v jejich rámci je parametrem pro srovnávání a měření jiná organizace. Nemusí být vždy snadné vyhledat vhodného externího partnera, zejména když se jedná o organizace, které nám mohou přímo konkurovat (Nenadál, 2011, s. 25).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola obsahuje představení společnosti TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. a vyhotovení strategické a finanční analýzy. V rámci představení společnosti budou zmíněny základní údaje o společnosti, její historie a organizační struktura. Následně bude provedena strategická analýza, v rámci které budou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Poté bude provedena finanční analýza na základě vybraných ukazatelů představených v teoretické části práce. Závěry strategické a finanční analýzy budou shrnuty pomocí SWOT analýzy. Výsledky jednotlivých ukazatelů budou následně okomentovány a vybrané hodnoty porovnány s oborovým průměrem.

2.1 Představení společnosti

TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o., dále jen TPP, v Olomouci působí od roku 1950. TPP byla založena jako státní podnik. Po listopadové revoluci roku 1989 došlo v roce 1992 k privatizaci společnosti. Majitelé vlastníci společnost od privatizace se v roce 2015 rozhodli společnost prodat. Této investiční příležitosti se chopila společnost LANIK, s. r. o., která od společnosti využívá pece pro svoji činnost. Spojením firem si společnost LANIK, s. r. o. zajistila dlouhodobého dodavatele a know-how průmyslových pecí pro svoji výrobu (Svozil).

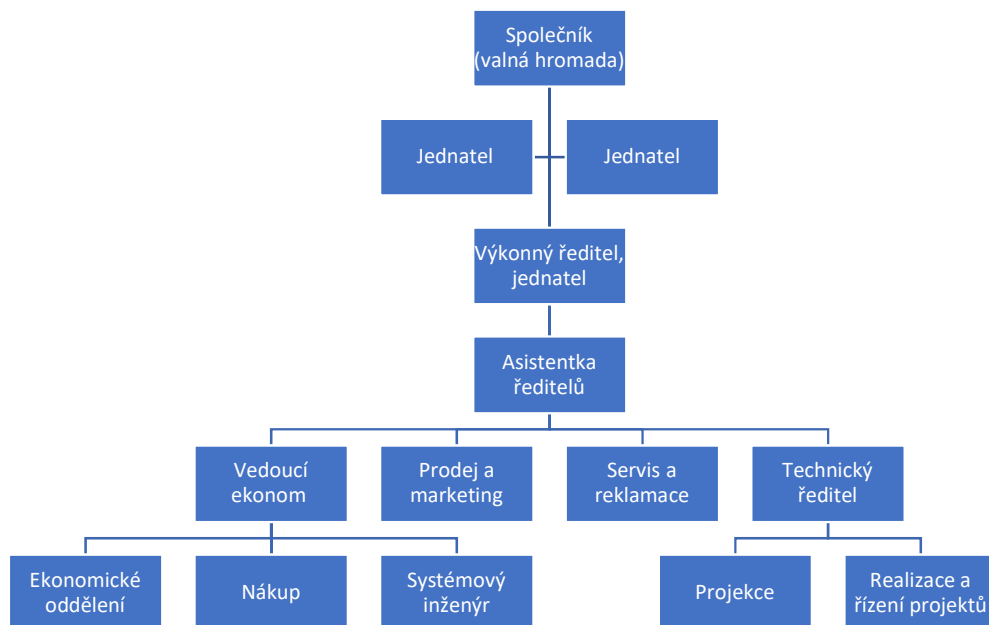
TPP vyrábí masivní plynové a elektrické pece pro tepelné zpracování kovů, výpal technické keramiky, žárové zinkování, tavení a lití kovů a sušení výrobků. Výrobky odebírají zákazníci z tuzemska i zahraničí. Dominantními zahraničními odběrateli je Německo, Slovensko, Rusko a v roce 2020 i Spojené arabské emiráty. Dle CZ-NACE je činnost společnosti zařazena mezi inženýrské činnosti a související technické poradenství. TPP se zabývá především projekční činností, kdy řeší návržení pecí na klíč. Následně pomocí subdodávek jsou vytvořeny jednotlivé komponenty pecí. V poslední řadě TPP provede sestavení pecí u odběratele (Svozil).

TPP dosahuje obrátu do 10 mil. EUR ročně a zaměstnává 42 zaměstnanců. Společnost tedy řadíme mezi malé podniky. TPP se řídí systémem kvality ISO 9001. Hlavními konkurenty společnosti jsou společnosti Realistic, a. s. a E-THERM, a. s. (Svozil).

Organizační struktura TPP se nejvíce blíží k lineární štabní organizační struktuře, která se využívá při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace (Svozil).

Veřejné údaje o společnosti

Obchodní společnost:	TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o.
Datum zápisu do OR:	15. prosince 1992
Sídlo:	Legionářská 1085/8, 779 00 Olomouc
Identifikační číslo:	476 68 253
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel:	Ing. Petr Buchta, Ing. Igor Láník st., Ing. Igor Láník ml.
Základní kapitál:	6 000 000 Kč
Společník:	LANIK Holding, s. r. o.
Předmět podnikání:	Projektová činnost ve výstavbě, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Výpis z obchodního rejstříku, © 2012 - 2015).



Graf 1: Hierarchická organizační struktura (vlastní zpracování dle Svozil)

2.2 Strategická analýza

V této kapitole bude nejprve provedena analýza vnějšího okolí. Zanalyzování vnějšího prostředí bude provedeno pomocí SLEPTE analýzy a Portrova modelu pěti konkurenčních sil. Poté bude provedena analýza vnitřního prostředí, která bude vycházet z McKinseyova 7S modelu. Závěrem strategické analýzy jsou výsledky vnějších i vnitřních analýz shrnuty ve SWOT analýze.

2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

V rámci analýzy vnějšího prostředí bude nejprve provedena analýza SLEPTE a následně Porterův model pěti konkurenčních sil.

SLEPTE

Sociální faktory

V rámci analýzy sociálních faktorů bude práce zaměřena na problém, který byl zmíněn při rozhovoru s finančním ředitelem společnosti. Problém se týká nedostatku technicky vzdělaných zaměstnanců.

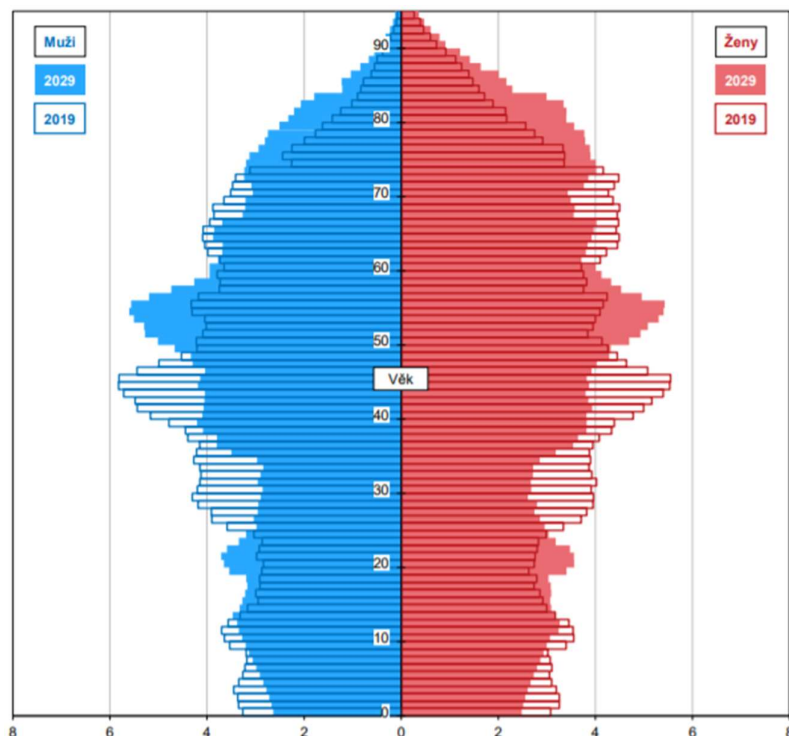
Společnost TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. sídlí v městě Olomouc, v Olomouckém kraji. V Olomouckém kraji žije kolem 630 tisíc obyvatel, kde nadpoloviční většinu tvoří ženy. Od roku 2017 do roku 2019 dochází k poklesu obyvatel v Olomouckém kraji, viz tabulka číslo 19.

Tab. 1: Počet obyvatel v Olomouckém kraji v období 2017 až 2019
(Vlastní zpracování dle Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021)

	2017	2018	2019
Počet obyvatelstva	633 133	632 547	632 141
v tom: muži	309 749	309 683	309 550
ženy	323 384	322 864	322 591

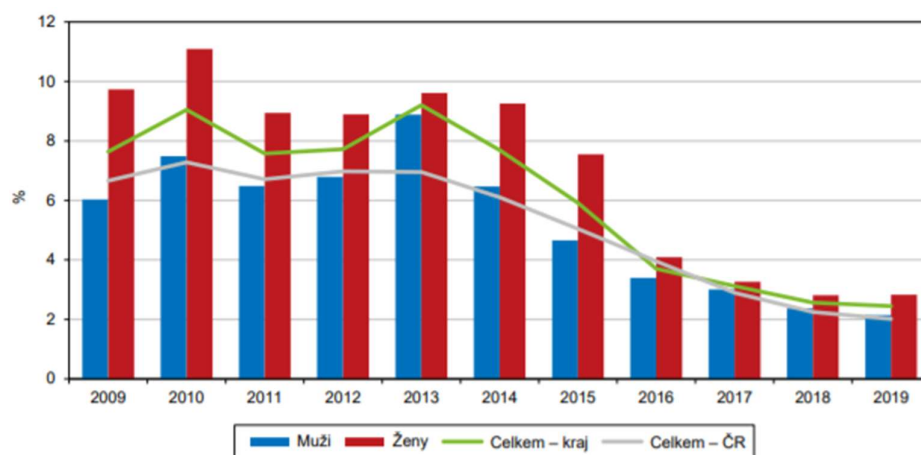
Níže uvedený graf číslo 2 znázorňuje věkovou strukturu obyvatel Olomouckého kraje v roce 2019. Z grafu si lze všimnout známého problému stárnutí populace, který se netýká jen Olomouckého kraje, ale celé České republiky. Lze si všimnout, že nejvíce obyvatel je ve věku mezi 40 až 48 lety. Osoby v důchodovém věku nad 65 let tvoří 20 % obyvatel Olomouckého kraje. Plně vybarvená část grafu číslo 2 znázorňuje budoucí vývoj stárnutí nynějších obyvatel v Olomouckém kraji v roce 2029. Budoucí vývoj značí, že podíl

obyvatel v důchodovém věku bude růst (Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021).



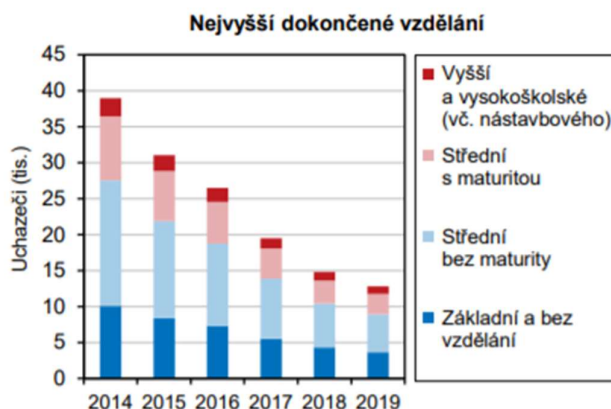
Graf 2: Věková struktura obyvatel v Olomouckém kraji v roce 2019
(Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021)

Míra nezaměstnanosti v kraji od roku 2013 klesá, viz graf číslo 3. Poslední dostupná data jsou z roku 2019, kdy nezaměstnanost Olomouckého kraje dosahuje hodnoty 2,9 %. Nezaměstnanost v roce 2019 je nejnižší od roku 2009 (Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021). Z ekonomického hlediska je nízká nezaměstnanost jev pozitivní. Ovšem na druhou stranu nízká míra nezaměstnanosti je spojena s nedostatkem převážně kvalifikovaných pracovníků. S tímto problémem se potýká i společnost Teplotechna. Nízká nezaměstnanost také vytváří tlak na zvyšování mezd a podnikům rostou mzdové náklady, které snižují zisk společnosti.



Graf 3: Roční průměrná míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji
(Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021)

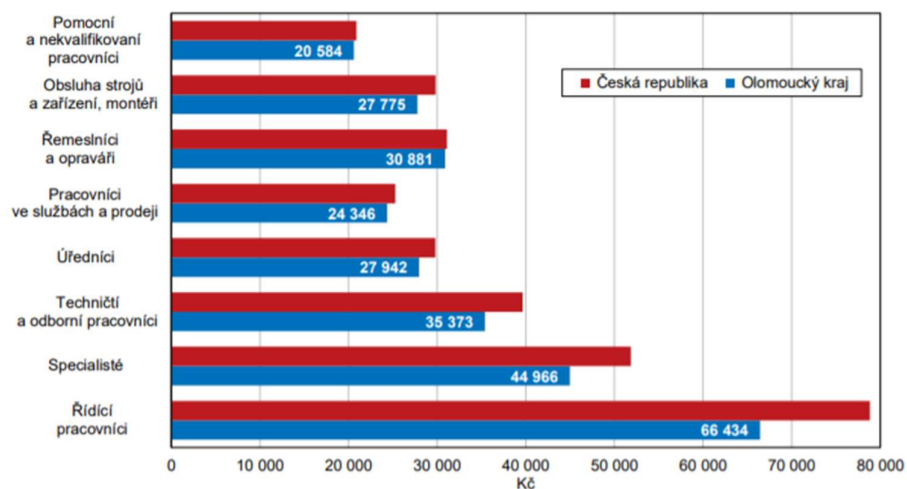
Níže uvedený graf číslo 4 znázorňuje již zmíněnou problematiku s nedostatkem pracovní síly na trhu práce. Od roku 2014 meziročně klesá počet uchazečů o práci v evidenci Olomouckého úřadu práce. Nejméně nezaměstnaných je s vyšším a vysokoškolským vzděláním. Pro projekční společnost Teplotechna průmyslové pece, s. r. o. je tento vývoj trhu práce negativní.



Graf 4: Počet uchazečů o práci v evidenci Olomouckého úřadu práce
(Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021)

Graf číslo 5 znázorňuje průměrnou měsíční mzdu v roce 2019 v Olomouckém kraji a v České republice. Výše průměrné mzdy je rozdělena dle hlavních tříd zaměstnání. Z grafu lze vyčíst, že průměrná mzda Olomouckého kraje je nižší v porovnání s průměrnou mzdou v České republice. Rozdíl ve výši průměrné mzdy se zvyšuje u zaměstnanců s vyšším vzděláním a kvalifikací. Z toho vyplývá, že může docházet

k odchodu vysokoškolských vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků do jiných krajů České republiky za vyšší mzdou.



Graf 5: Průměrné mzdy dle hlavních tříd zaměstnání Olomouckého kraje a ČR v roce 2019
(Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021)

Legislativní faktory

Společnost TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. podniká na území České republiky, musí tedy dodržovat místní platnou legislativu. Obecně se podnik řídí zákonem o obchodních korporacích a občanským zákoníkem, zákoníkem práce, daňovými a účetními zákony, vyhláškami, a ostatními legislativními předpisy související s podnikáním na území České republiky. Konkrétně se činnosti podniku nejvíce dotýkají následující zákony a vyhlášky:

- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 13/1992 Sb., celní zákon,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník,
- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví (Svozil).

Podnik nepovažuje aktuální zákonné povinnosti jako hrozbu, která by mohla mít vliv na jeho existenci či fungování.

Ekonomické faktory

Pro hodnocení ekonomické výkonnosti se používá ukazatel HDP. Meziroční reálný HDP v roce 2018 v Olomouckém kraji činil 5,1 % a byl o 2,3 procentních bodů vyšší než průměrný růst HDP v České republice. Rok 2020 s sebou přináší pokles HDP v celorepublikovém měřítku, a tak je tento pokles patrný i v Olomouckém kraji (Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021).

Průměrná roční míra inflace v roce 2020 byla 3,2 %. V letech 2017 až 2019 se pohybovala na úrovni 2 %. Ovšem tento faktor patří k nízkým rizikům pro společnost (Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021).

Tab. 2: Průměrná roční inflace v letech 2005 až 2020
(Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021)

Rok															
05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2

Daň z příjmu právnických osob je od roku 2010 neměnná. Sazby DPH týkající se projekční a výrobní činnosti jsou také neměnné ve výši 21 % (Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021).

Společnost TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. realizuje nákup materiálu a prodej výrobků převážně mimo Českou republiku. Platební styk mimo Českou republiku je v eurech, proto vývoj devizového kurzu CZK/EUR může společnost ovlivnit. Vývoj devizového kurzu euro vůči koruně od roku 2000 do února roku 2021 je zobrazen v grafu číslo 6.



Graf 6: Vývoj devizového kurzu EUR/CZK od roku 2000 do února roku 2021
(Graf EUR / Kč, © 2000 - 2021)

Při podpisu smlouvy s dodavatelem či zákazníkem se společnost snaží snížit vliv vývoje kurzu pomocí zajištění kurzu. Zajištění kurzu probíhá pomocí forwardu nebo opčních strategií (Svozil).

Politické faktory

Politická situace v tuzemsku či zahraničí může ovlivnit každou společnost. Politická strana u moci může v dané zemi ovlivnit podnikatelskou činnost pozitivně a naopak. Komplikace se mohou objevit například ve formě změny exportní strategie, vnější obchodní politiky, strategie vzdělávací politiky České republiky a v mnoha dalších významných vládních změnách.

Aktuální exportní strategie české vlády mezi roky 2012 až 2020 se soustředí dle priority exportní politiky do tří pilířů: finanční nástroje, informace a rozvoj služeb exportérům a rozvoj obchodních příležitostí. První pilíř se zabývá oblastí finanční a pojišťovací, kde jsou navržena a rozpracována opatření v institucionální oblasti směřující ke zlepšení kontrolních funkcí a efektivnosti poskytování úvěrů a pojištění. V oblasti informací a služeb se osvědčují přijatá opatření. Jednotná zahraniční síť tvořená ekonomickými úseky zastupitelských úřadů se zahraničními kanceláři, agenturami na podporu obchodu CzechTrade atd., která zjednodušuje exportérům přístup ke službám v zahraničí. Všechna tato opatření zjednodušila a zpřehlednila služby pro podnikatele. K rozvoji obchodních příležitostí přispívají programy a služby podporující účasti podniků na

zahraničních veletrzích a výstavách (Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky pro období 2012 - 2020, © Copyright 2005 - 2020).

Lze tedy konstatovat, že Česko je dlouhodobě exportní zemí a vláda usiluje o podporu zahraničního obchodu.

Od roku 2017 jsou politické a hospodářské vztahy EU s Ruskem založeny na dvoustranné dohodě o partnerství a spolupráci. Obchodně relevantní oddíly dohody mají za cíl podporovat obchod a investice a rozvíjet vzájemně prospěšné hospodářské vztahy mezi EU a Ruskem. Od roku 2014 nelegální anexe Krymu a konflikt na východní Ukrajině vážně ovlivnily dvoustranný politický dialog. V důsledku toho byly pozastaveny některé politické spolupráce a to i v oblasti obchodu. Přesto všechno je Rusko pátým největším obchodním partnerem EU a EU je největším obchodním partnerem Ruska (Russia, © 1995 - 2021).

Česká republika jako součást EU sleduje jednotnou vnější obchodní politiku ve vztahu k Rusku. Ta je v poslední dekádě významně ovlivněna politikou ruských vlád ve vztahu k Ukrajině, válkou v Sýrii a nakládáním s politickými oponenty.

CzechTrade od roku 2019 zdarma poskytuje individuální služby pro exportéry. Jedná se o vytvoření analýzy jednotlivých trhů v zemích, kam podniky exportují nebo kam se exportovat chystají. Individuální služby pro exportéry se skládají z komplexní analýzy teritoria (informace o konkurenci, základní cenový průzkum, vhodné formy vstupu na trh atd.), oslovení potenciálních obchodních partnerů a ověření jejich zájmu o výrobek nebo službu, organizace obchodních jednání, dlouhodobá exportní asistence (využití zahraničních kanceláří, asistence při obchodních jednání, podpora při jednání s úřady atd.) (Individuální služby pro exportéry, © 2016).

Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030 je rozdělena na dva hlavní strategické cíle. První z cílů je zaměřit vzdělávání více na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život. Druhý strategický cíl je snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů (STRATEGIE VZDĚLÁVACÍ POLITIKY ČR DO ROKU 2030, © 2013 - 2021).

Strategie české vzdělávací politiky neklade zvláštní důraz na technické obory. Spíše je zaměřena na zvyšování kvality českého školství jako celku.

Technologické faktory

Pro podnik je technologický pokrok velmi důležitý. Pozitivní postoj k vědě a výzkumu slouží k novějším a technologicky vyspělejším objevům. Díky novinkám na trhu se otevírají možnosti modernizace výrobků. Mezi zásadní technologické faktory lze zařadit průmysl 4.0, s kterým se pojí automatizace výroby. Inovace výrobků zajišťuje konkurenceschopnost. V případě pecí dochází k nižší spotřebě energií a snižování ekologické stopy. Zákazník má tedy pádný důvod obnovit dosavadní technologii modernější verzí i přes její vysokou pořizovací cenu. Nižší náklady spotřeby energie v dlouhém období převyšují pořizovací cenu pece.

Ekologické faktory

V posledním desetiletí se velmi dbá na ekologii. Obor podnikání, v němž společnost působí je úzce spjat s ekologií. Základními povinnostmi je třídění odpadu, šetření energiemi a vzácnými zdroji. TPP nenese žádné povinnosti týkající se ekologických norem, ovšem tyto normy musí splňovat zákazník, který výrobek poptává. Společnost je tedy nepřímo spojená s ekologickými požadavky. V případě nedodržení ekologických limitů by její výrobky zákazníci nemohli využívat.

PORTERŮV MODEL

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je rozdílná v České republice a v zahraničí. Rozdíl vyjednávací síly zákazníků je zapříčiněn velikostí objednávky. Zatímco zákazníci z tuzemska požadují pro svoji činnost malé pece, v zahraničí odběratelé požadují velké pece. Zejména ruské zakázky jsou v desítkách až stovkách milionů korun. V takovém případě je to pro TPP významný zákazník a jeho vyjednávací síla roste, neboť o takové lukrativní zakázky se uchází mnoho dalších konkurentů Teplotechny.

Relativně nižší vyjednávací síla zákazníků je v Itálii, Maďarsku a Rumunsku vzhledem k nižší hodnotě zakázek. Zákazníci z těchto zemí často nevlastní nejmodernější průmyslové pece a místní výroba pecí není na úrovni již zmiňované Teplotechny. Je tedy vhodné využít chuť k modernizaci v těchto zemích a rozšířit tak pole působnosti Teplotechny (Svozil).

Vyjednávací síla dodavatelů

TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. spolupracuje s dodavateli z tuzemska i ze zahraničí. Pro zahraniční dodavatele TPP svým odebíraným množstvím není atraktivní, přesto že nakupuje ze zahraničí převážnou většinu materiálových potřeb, a tak její vyjednávací síla není příliš vysoká. Ze zahraničí je odebíráno přes 75 % materiálu. Společnost dokáže stěží vyjednat malé rabatové slevy či bližší termín dodání. TPP objednávky pro zahraniční dodavatele vytváří často na poslední chvíli a nemá prostor pro výběrové řízení a zvolení nejatraktivnější nabídky. Vyjednávací síla českých dodavatelů je nízká. Objednávky ze strany Teplotechny jsou pro tuzemské dodavatele atraktivní a společnost dosahuje nižších cen i kvalitnějších podmínek.

Na trhu je dostatek dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit potřeby Teplotechny. Společnost tak není významně ohrožena některým ze svých dodavatelů. Naopak vztahy s dodavateli má dlouhodobé a kvalitní.

Hrozba substitutů

Jak již bylo v představení firmy zmíněno, společnost se zabývá projekcí a zhotovováním průmyslových pecí. Jedná se o pece plynové nebo elektrické. Na trhu neexistuje hrozba ze strany substitutů. Konkurenční firmy nabízejí jen jiné variace pecí, ovšem základ pece je stejný. Podstata průmyslových pecí je dlouhodobě stejná. V budoucnu se nepředpokládá, že by tavení či výpal materiálu probíhal jiným způsobem než doposud. Modernizace pecí probíhá jen formou novějších materiálů a technologií.

Vstup nových konkurentů

Možnost vstupu nových konkurentů do odvětví existuje, ale je nízká. Vstup do odvětví nenese vysokou kapitálovou náročnost. Překážkou je nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů, jako jsou: konstruktéři, strojaři, stavaři, projektanti, certifikovaní elektrikáři a plynáři. Nové podniky na trhu se také potýkají s vysokou loajalitou zákazníků ke společností s dlouhodobou tradicí. Nově příchozí podniky nemají problém s technologiemi, vývojem a kapitálovou náročností. Jejich vstup na trh je omezen nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a loajalitou zákazníků k již působícím podnikům na trhu.

Rivalita stávající konkurence

Konkurenční síla v odvětví není příliš významná. Každý podnik si v odvětví drží své segmenty. I přesto, že se konkurenční podniky setkávají ve výběrových řízeních, každý z nich si převážně drží svůj okruh zákazníků. Mezi konkurenční výhody Teplotechny patří dlouholetá tradice, dobré jméno na trhu, loajalita stávajících zákazníků a pozáruční servis pecí.

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí bude vycházet z McKinseyova 7S modelu. Tento model analyzuje sedm interních faktorů: strategii, strukturu, systémy, styl, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.

McKinseyův 7S model

Struktura

Organizační struktura společnosti TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. je součástí představení společnosti v kapitole 2.1. Organizační struktura je kombinace lineární a štábní struktury. V čele společnosti jsou jednatelé společnosti. Jeden z jednatelů působí ve společnosti jako výkonný ředitel. Jeho pravou rukou je asistentka ředitele. Následně se organizační struktura větví do jednotlivých oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka. Vedoucí ekonom má na starosti ekonomické oddělení, nákup a systémového inženýra. Část organizační struktury u technického ředitele se dále dělí na projekci, realizaci, řízení projektů a vlastní servis. Vlastní servis je poskytován v zákonné záruční době i po jejím skončení.

Standardně ve společnosti funguje organizační struktura lineární. V momentě větších projektů jsou tvořeny štáby, kde je jmenován šéf projektu. Při tvorbě štábů spadají pod šéfa projektu zaměstnanci z jiných oddělení. Tok informací ve společnosti je dle organizační struktury. Výjimkou je komunikace v týmech.

Tvorba štábů při realizaci zakázky umožňuje rychlou a efektivní komunikaci. Vedoucí jednotlivých štábů jsou odpovědní za výsledky svého štábu. V případě nutnosti komunikace zásadních událostí se obrátí přímo na vedení společnosti, kde se společně

domluví na následném postupu. Lineárně štábní strukturu společnosti lze považovat za silnou stránku.

Strategie

Strategie společnosti je ve formě myšlenek vedoucích pracovníků a majitelů společnosti. Podnik nemá zpracovaný žádný strategický plán vývoje Teplotechny. Mezi hlavní strategické cíle vedoucích pracovníků patří zvýšení rentability podniku, vstup na nové zahraniční trhy, vývoj, inovace a výstavba vlastních kancelářských a výrobních prostor. Nízké hodnoty rentability ve finanční analýze byly potvrzeny vedením společnosti. Cílem společnosti je navýšit rentabilitu alespoň o několik procentních bodů. V návaznosti získat nové trhy společnost spolupracuje se společností CZEHINVEST, a. s. Od spolupráce očekává jednodušší získání nových zahraničních zakázek. Vývoj a inovace produktů v podobě menší energetické náročnosti zajistí atraktivitu pecí u zákazníků. Modernizace pecí vzbudí u zákazníků potřebu obměnit své dosavadní zařízení za nové.

Strategie společnosti je definovaná, ale pouze ve formě myšlenek. Jelikož společnost nemá vytvořený žádný přesný strategický plán, nejsou vytvořeny ani konkrétní jednotlivé kroky s časovým harmonogramem. Strategie nemá přesnou formu a strategické cíle tak nemusí být splněny dle očekávání. Strategie společnosti považují za slabou stránku.

Sdílené hodnoty

Zaměstnanci jsou vnímáni jako nedílná součást podniku a ředitel dbá na tvorbu firemní kultury například formou teambuildingů. Sdílení cílů společnosti je napříč všemi úrovněmi podniku. Zaměstnanci berou cíle společnosti za své a podporují šíření jejího dobrého jména. Majitel společnosti velmi dbá na dodržování etických pravidel. V etickém kodexu je uvedena filosofie společnosti a její hodnoty. Mezi ně patří zejména: spokojenost zákazníka, udržení kvalitních vztahů s dodavateli, trvalá udržitelnost životního prostředí, respekt a úcta vůči konkurenci. Sdílené hodnoty společnosti jsou silnou stránkou.

Systemy

V podniku Teplotechna existuje celá řada systémů. Jedná se o systémy zabezpečující běžné fungování společnosti, ale i systémy související s odborností podniku. Teplotechna využívá operační systém Windows 10 od společnosti Microsoft. Microsoft také poskytuje

společnosti balíček služeb MS Office 365, který obsahuje základní textové, editační a komunikační nástroje. Mezi základní informační systémy patří HELIOS, který splňuje minimální požadavky normy ISO 9001:2009. Systém HELIOS nabízí mnoho podnikových modulů. V případě Teplotechny jsou využívány moduly účetnictví, personalistika, mzdy, sklad, nákup a servis. Komunikace s úřady probíhá prostřednictvím datové schránky. Projektanti, stavaři a strojaři využívají pro zkonstruování pecí projekční programy Inventor 2D a 3D.

Podnik má k dispozici veškeré potřebné systémy k její činnosti. TPP je spokojena s využívanými systémy a nezamýšlí žádnou změnu systému. Systémy společnosti patří také k silné stránce.

Schopnosti

Minimální požadavky vzdělání zaměstnanců se liší pozicí pracovníka. Většina pracovních pozic je podmíněna vysokoškolským vzděláním v oboru technickém. U zbylých pracovníků je požadováno minimálně středoškolské vzdělání. Společnost dbá na pravidelné proškolení zaměstnanců. Jelikož jsou plynářské a elektrikářské pozice podmíněny revizními certifikacemi, tito zaměstnanci musí absolvovat povinná zákonná školení zakončená certifikátem. Projekční část zaměstnanců je každoročně proškolená v projekčních systémech z důvodu vývoje programu. Výše zmíněná školení jsou poskytována externími subjekty. Teplotechna využívá interní školení jen v případě nábory nových zaměstnanců.

Podnik se potýká s nedostatkem uchazečů o zaměstnání s vysokoškolským vzděláním v technickém oboru. Ovšem tento problém vnímá jako celorepublikový. Nábor zaměstnanců s revizními certifikacemi a zbylého personálu pro fungování podniku nevnímá společnost jako problém. Nedostatek vysokoškolsky vzdělaných pracovníků v technickém oboru je pro podnik riziko, a tedy schopnosti podniku jsou považovány za slabou stránku.

Spolupracovníci

V současné době podnik zaměstnává 42 pracovníků. Průměrná mzda z etických důvodů nebyla zveřejněna, ovšem pohybuje se nad oborovým průměrem v Olomouckém kraji. Většina zaměstnanců pracuje ve společnosti delší dobu a vytvořili si k ní kladný vztah. Jejich loajalitu si společnost váží a jako vřelé gesto nabízí atraktivní mzdový kariérní

postup. Podniku tedy nejde jen o finanční ohodnocení práce svých lidí, ale snaží se vytvářet setkání mimo pracovní prostředí, tím utužit vazby se svými zaměstnanci. Kolektiv zaměstnanců je dobrý a mnoho z nich si ve firmě našlo nové přátele.

Pracovníci jsou pravidelně školeni. Samozřejmostí jsou školení zaměřená na bezpečnost při práci, zákonně povinná školení a školení zabývající se zacházením s technologiemi. Navíc dobrovolně mohou zaměstnanci navštěvovat hodiny angličtiny a ruštiny. Faktor spolupracovníci je silnou stránkou společnosti.

Styl řízení

Vedoucí pracovníci vždy zaměstnance vyslechnou a jejich názory a myšlenky jsou dále diskutovány. Po projednání a odsouhlasení jednotlivých názorů či myšlenek dojde k jejich zamítnutí nebo odsouhlasení. V případě odsouhlasení jsou aplikovány ve společnosti. Takové jednání zajišťuje růst společnosti a vřelé vztahy na pracovišti.

V podniku nejsou zavedeny pravidelné porady. Jak vedení tak jednotlivé úseky využívají porady v případě nutnosti projednání nebo řešení závažné situace. Zpravidla jsou porady iniciovány vedoucími pracovníky. Pokud si situace žádá, poradu může iniciovat pracovník na jakékoli úrovni podniku.

Styl vedení užívaný ve společnosti je z velké části demokratický. Demokratický styl řízení aplikovaný v této společnosti je vhodný. Patří mezi silné stránky podniku, neboť fungování podniku je založeno převážně na otevřené komunikaci. V případě zavedení vlastní výroby či rozšíření podniku je nutné zvážit stávající styl řízení a případně přejít na méně liberální styl.

2.3 Finanční analýza společnosti

V následující části diplomové práce bude zpracována finanční analýza společnosti. Záměrem finanční analýzy je posouzení finančního zdraví společnosti TPP. Výsledky finanční analýzy budou dále sloužit pro SWOT analýzy a zpracování návrhů, které budou v návrhové části této práce.

Tvorba finanční analýzy bude vycházet z vybraných metod a ukazatelů, které jsou obsaženy v teoretické části práce. Data pro realizaci finanční analýzy budou čerpána z rozvah a výkazů zisku a ztráty v letech 2015 - 2019, které jsou uvedeny v přílohách.

U některých ukazatelů bude provedeno srovnání výsledků analyzované společnosti s oborovými průměry.

2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je složena s analýzy horizontální a vertikální. K zpracování absolutních ukazatelů jsou potřebná data z rozvah a výkazů zisku a ztráty. Rozbor účetních výkazů bude prováděn za sledované období 2015 - 2019.

Horizontální analýza

Horizontální analýza zachycuje změny položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty v čase. Změny horizontální analýzy rozdělujeme na absolutní a relativní, viz tabulka 1 - 3.

Tab. 3: Horizontální analýza aktiv v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015)

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV								
Aktiva	Absolutní změna [tis. Kč]				Relativní změna [%]			
	15/16	16/17	17/18	18/19	15/16	16/17	17/18	18/19
Aktiva celkem	7 715	59 462	-9 241	-10 568	14,01	94,69	-7,56	-9,35
Dlouhodobý majetek	3 053	-63	259	16 356	64,21	-0,81	3,34	204,35
DNM	1 163	-637	-629	-47	612,11	-47,08	-87,85	-54,02
DHM	1 890	574	888	16 403	41,40	8,89	12,63	207,19
DFM	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	4 746	59 566	-9 522	-26 988	9,49	108,74	-8,33	-25,75
Zásoby	11 555	-6 457	19 039	-3 090	1745,47	-52,85	330,54	-12,46
Dlouhodobé pohledávky	197	150	-73	-326	84,55	34,88	-12,59	-64,30
Krátkodobé pohledávky	14 164	26 475	-14 606	-5 837	112,48	98,95	-27,44	-15,11
Krátkodobý finanční majetek	-21 170	39 398	-13 882	-17 735	-57,93	256,28	-25,35	-43,37
Časové rozlišení	-84	-41	22	64	-28,38	-19,34	12,87	33,16

Při pohledu na meziroční změny **celkových aktiv a pasiv** je důležité konstatovat, že nemají ve sledovaném období rostoucí trend. Aktiva celkem mají rostoucí trend jen do roku 2017. V letech 2018 a 2019 nastal meziroční pokles, nejvyšší je zaznamenán v roce 2019 a to přes 9 %. Důvodem poklesu je snížení oběžných aktiv ve formě krátkodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku či zásob.

Dlouhodobý majetek má rostoucí trend. Výjimkou je rok 2017, kdy došlo k poklesu dlouhodobého majetku o méně než 1 %. Společnost nepatří mezi kapitálově silné společnosti, jelikož nad stálými aktivy převažují oběžná aktiva. Společnost TPP je především projekční společnost, proto neklade příliš velký důraz na vlastnictví

dlouhodobého majetku. Rostoucí trend dlouhodobého nehmotného majetku mezi roky 2015 a 2016 zapříčinil nákup nového informačního systému do celé společnosti. Společnost se rozhodla pro změnu dodavatele informačního systému. Dosavadní systém Pohoda nahradil systém Helios. Zavedení nového systému, licenční práva a školení k jeho využívání stály společnost necelé 3 mil. Kč. Dlouhodobý hmotný majetek v roce 2019 zaznamenal výrazné procentuální navýšení ve výši 204 %, zapříčiněné nákupem pozemku. Nákup pozemku v hodnotě 12 mil. Kč slouží společnosti pro realizaci vlastních kanceláří, případných výrobních prostor a snížení nákladů ve formě nájemného (Svozil).

Oběžná aktiva převážně určují vývoj celkových aktiv. Do roku 2017 oběžná aktiva rostou o 9 až 108 %. Roky 2018 a 2019 zaznamenávají pokles a to 8 až 25 %. Výrazné výkyvy zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku jsou zapříčiněny délkou realizace zakázek. V roce 2016 získala společnost atraktivní dlouhodobou zakázku. Na základě této zakázky výrazně vzrostly zásoby, téměř 17 krát a krátkodobé pohledávky se zvýšily o více než 100 %. Nákup materiálu pro realizaci zakázky zapříčinil pokles krátkodobého finančního majetku o 57 %. Rok 2017 byl rokem realizačním. Realizace vedla ke snížení zásob o více než 50 % s nárůstem krátkodobých pohledávek o téměř 100 %. Stoprocentní nárůst krátkodobých pohledávek souvisí s fakturací zakázky na snížení energetické náročnosti za zhruba 25 mil. Kč. K výraznému navýšení krátkodobého finančního majetku došlo na základě zvýšení dlouhodobých přijatých záloh. V roce 2018 zapříčinilo 25 % pokles krátkodobého finančního majetku zakoupení zásob, která zaznamenaly 300 % nárůst. Zásoby zakoupené v roce 2018 sloužily pro realizaci zakázky v roce 2019. Snížení o 43 % krátkodobého finančního majetku souvisí s nákupem pozemku v daném roce (Svozil).

Časové rozlišení má kolísavý trend, způsobený především prolínáním nákladů v příštích obdobích. Náklady příštích období jsou spojené se zakázkami, které jsou delší než jeden rok.

Tab. 4: Horizontální analýza pasiv v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015)

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV								
Pasiva	Absolutní změna [tis. Kč]				Relativní změna [%]			
	15/16	16/17	17/18	18/19	15/16	16/17	17/18	18/19
Pasiva celkem	7 715	59 462	-9 241	-10 568	14,01	94,69	-7,56	-9,35
Vlastní kapitál	970	1 800	74	1 630	2,13	3,88	0,15	3,37
Základní kapitál	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
VH minulých let	272	970	1 800	74	0,70	2,48	4,49	0,18
VH běžného účetního období	698	830	-1 726	1 556	256,62	85,57	-95,89	2102,70
Cizí zdroje	7 015	57 034	-8 697	-12 122	76,06	351,24	-11,87	-18,77
Rezervy	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	14	41 864	305	-42 318	10,37	28096 X	0,73	-100,00
Krátkodobé závazky	5 280	14 973	-8 503	19 135	72,62	119,30	-30,89	100,60
Bankovní úvěry a výpomoci	1 721	197	-499	11 061	94,72	5,57	-13,36	341,81
Časové rozlišení	-270	628	-618	-76	-67,84	490,63	-81,75	-55,07

Vývoj **celkových pasiv** je stejný jako u celkových aktiv z důvodu dodržení bilanční rovnice, kdy aktiva se rovnají pasivům. Ve sledovaném období do roku 2017 měla celková pasiva rostoucí trend. Rok 2017 došlo k navýšení oproti roku 2016 o 94 %. Růst zapříčinil růst dlouhodobých a krátkodobých závazků. Od roku 2018 celková pasiva meziročně klesají ve sledovaném období.

Vlastní kapitál se vyznačuje rostoucím trendem v celém sledovaném období. Změny velikosti vlastního kapitálu jsou zapříčiněny výkyvy výsledku hospodaření. Změna výše hospodářského výsledku je zapříčiněna dlouhotrvajícími zakázkami, kdy převážná část platby je obdržena až po dokončení zakázky. Společnost TPP se nezabývá rychloobrátkovou výrobou, spíše zakázkovou výrobou většinou dlouhodobých investičních celků. Ve sledovaném období docházelo k dokončení realizace zakázek v letech 2017 a 2019, proto se tyto roky vyznačují nejvyšší přírůstkem hodnot výsledku hospodaření (Svozil).

Cizí zdroje mají opět kolísavý trend. Jelikož cizí zdroje zásadně ovlivňují celková pasiva, tak i zde je meziroční vývoj stejný. Do roku 2017 cizí zdroje rostou. Následující sledované roky zaznamenávají pokles. Významné změny dlouhodobých závazků zaznamenávají roky 2017 a 2019. V roce 2017 došlo k značnému nárůstu dlouhodobých závazků. Důvodem bylo vystavení a zaplacení záloh ve výši 42 mil. Kč na dlouhodobou

zakázku v Děčíně, která byla zúčtována až v roce 2019, kdy horizontální analýza pasiv zaznamenala výrazný pokles dlouhodobých závazků. Krátkodobé závazky společnosti mají rostoucí trend. Výjimkou je rok 2018 kdy došlo ke snížení o 30 %. Pokles krátkodobých závazků je spojen s dokončením dlouhodobé zakázky v předchozím roce. Bankovní úvěry a výpomoci mají stejný vývoj jako krátkodobé závazky, tedy jen v roce 2018 došlo k snížení o 13 %. Nárůst bankovních úvěrů v roce 2019 je ve spojení s nákupem pozemku v hodnotě 12 mil. Kč (Svozil).

Časové rozlišení ve sledovaném období má převážně klesající trend. Růst této položky nastal v roce 2017 a to téměř pětkrát, konkrétně o 490,63 %.

Tab. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015)

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY								
Výkaz zisku a ztráty	Absolutní změna [tis. Kč]				Relativní změna [%]			
	15/16	16/17	17/18	18/19	15/16	16/17	17/18	18/19
Tržby za prodej zboží	782	-3 917	-1 036	355	8,13	-37,68	-15,99	6,52
Obchodní marže	136	-1 933	-1 067	761	3,85	-52,67	-61,43	113,58
Tržby za prodej vl. výrobků	28 506	81 357	-61 664	77 192	44,92	88,46	-35,58	69,13
Výkonová spotřeba	47 511	48 849	-34 257	44 532	119,12	55,89	-25,14	43,66
Přidaná hodnota	-26 244	48 729	-53 992	61 209	-115,17	-1409,98	-119,26	-702,02
Osobní náklady	3 495	7 545	-1 026	3 266	17,30	31,83	-3,28	10,81
Provozní VH	157	883	-1 513	2 487	15,51	75,53	-73,73	461,41
Finanční VH	524	-421	165	-530	-74,01	228,80	-27,27	120,45
VH za běžnou činnost	698	830	-1 726	1 556	256,62	85,57	-95,89	2102,70
VH po zdanění	698	830	-1 726	1 556	256,62	85,57	-95,89	2102,70
VH před zdaněním	681	462	-1 348	1 957	224,01	46,90	-93,16	1976,77

Nejvyšší hodnotu nalezneme u tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Jelikož společnost vyrábí především vlastní produkty, lze předpokládat, že tato částka bude jedna z těch nejvyšších. Tržby za prodej zboží jsou oproti tržbám za vlastní výrobky nízké. Ve sledovaném období hodnota tržeb za prodej zboží zaznamenala kladný přírůstek v roce 2016 a 2019. Mezi roky 2017 až 2018 hodnoty položky klesaly až o 37 %. Společnost TPP inkasovala v roce 2017 tržby za vlastní výrobky a služby v hodnotě 173 mil. Kč, tedy 88 % nárůst oproti roku 2016. Vysoký přírůstek této položky nastal i v roce 2019.

Výkonová spotřeba a osobní náklady mají stejný vývoj. Mezi roky 2017 a 2018 dochází k poklesu hodnoty těchto položek, zbylé sledované období vykazuje meziroční přírůstky. Výsledek hospodaření roste ve sledovaném období do roku 2017, kdy společnost

dokončila dlouhodobou zakázku do zahraničí. Výsledek hospodaření v roce 2018 byl nejnižší ve sledovaném období, neboť TPP zahájila realizaci nové dlouhodobé zakázky a její finanční přínos se projevil až v roce 2019.

Vertikální analýza

Vertikální analýza posuzuje formou procentních podílů strukturu aktiv a pasiv v rozvaze a strukturu tržeb ve výkazu zisku a ztráty. Provedení vertikální analýzy TPP ve sledovaném období 2015 - 2019 je uvedeno v tabulkách 4 - 6.

Tab. 6: Vertikální analýza aktiv v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012-2015)

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV [%]					
	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	8,63%	12,43%	6,33%	7,08%	23,78%
DNM	4,00%	17,33%	9,24%	1,09%	0,16%
DHM	96,00%	82,67%	90,76%	98,91%	99,84%
DFM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	90,83%	87,23%	93,53%	92,75%	75,97%
Zásoby	1,32%	22,30%	5,04%	23,66%	27,89%
Dlouhodobé pohledávky	0,47%	0,79%	0,51%	0,48%	0,23%
Krátkodobé pohledávky	25,17%	48,85%	46,55%	36,85%	42,13%
Krátkodobý finanční majetek	73,04%	28,06%	47,90%	39,01%	29,75%
Časové rozlišení	0,54%	0,34%	0,14%	0,17%	0,25%

Z vertikální analýzy aktiv je patrné, že celková aktiva jsou tvořena převážně oběžným majetkem. V roce 2017 tvořil oběžný majek 93,75 % z celkových aktiv. Oběžný majetek má zastoupení nejvíce v podobě krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Finanční majetek v roce 2015 tvořil 73 % oběžných aktiv. V posledních dvou analyzovaných letech vzrostl také podíl zásob na oběžných aktivech a to až na 27 %. Dlouhodobý majetek do roku 2018 tvořil přibližně 10 % z celkových aktiv. K nárůstu dlouhodobého majetku došlo v roce 2019 na 23,78 % z důvodu zakoupení pozemku. Ostatní aktiva tvoří nepatrnou část z celkových aktiv.

Tab. 7: Vertikální analýza pasiv v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírk listin, © 2012 - 2015)

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV [%]					
	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	82,53%	73,94%	39,45%	42,74%	48,74%
Základní kapitál	13,20%	12,92%	12,44%	12,42%	12,02%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rezervní fondy	0,66%	0,65%	0,63%	0,63%	0,60%
VH minulých let	85,54%	84,34%	83,20%	86,80%	84,12%
VH běžného účetního období	0,60%	2,09%	3,73%	0,15%	3,26%
Cizí zdroje	16,74%	25,86%	59,93%	57,14%	51,20%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	1,46%	0,92%	57,34%	65,53%	0,00%
Krátkodobé závazky	78,84%	77,29%	37,56%	29,46%	72,74%
Bankovní úvěry a výpomoci	19,70%	21,79%	5,10%	5,01%	27,26%
Časové rozlišení	0,72%	0,20%	0,62%	0,12%	0,06%

Celková pasiva mají největší zastoupení v podobě vlastního kapitálu v letech 2015 až 2016. V následujících analyzovaných letech převyšují vlastní kapitál cizí zdroje. Vlastní kapitál je z více jak 80 % tvořen výsledkem hospodaření minulých let. Druhou významnou položku tvoří základní kapitál. Cizí zdroje jsou převážně tvořeny dlouhodobými a krátkodobými závazky. Od roku 2015 do roku 2016 tvoří cizí zdroje krátkodobé závazky až z více než 70 %. Od roku 2017 až do roku 2019 mají v cizích zdrojích nejvyšší zastoupení dlouhodobé závazky. Bankovní úvěry a výpomoci vzrostly nejvíce v roce 2019 na 27,26 % z důvodu úvěru na zakoupení pozemku. Ostatní pasiva tvoří nepatrnou část z celkových pasiv.

Tab. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015)

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY [%]					
	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej zboží	13,16%	10,16%	3,60%	4,65%	2,98%
Obchodní marže	4,84%	3,59%	0,97%	0,57%	0,74%
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	86,84%	89,84%	96,40%	95,35%	97,02%
Výkonová spotřeba	54,58%	85,38%	75,77%	87,09%	75,27%
Přidaná hodnota	31,18%	-3,38%	25,18%	-7,45%	26,97%
Osobní náklady	27,65%	23,16%	17,38%	25,81%	17,20%
Provozní VH	1,38%	1,14%	1,14%	0,46%	1,55%
Finanční VH	-0,97%	-0,18%	-0,34%	-0,38%	-0,50%
VH za běžnou činnost	0,37%	0,95%	1,00%	0,06%	0,84%
VH po zdanění	0,37%	0,95%	1,00%	0,06%	0,84%
VH před zdaněním	0,42%	0,96%	0,80%	0,08%	1,06%

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty porovnává podíl jednotlivých položek na celkových tržbách. Při pohledu na strukturu tržeb si lze všimnout, že TPP je převážně výrobní společností. Největším zastoupením na celkových tržbách tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Z hlediska výsledku hospodaření byl rok 2017 pro společnost nejvýnosnější, kdy výsledek hospodaření tvořil 1 % z celkových tržeb. Hospodářský výsledek v roce 2018 byl téměř nulový vzhledem k celkovým tržbám. Osobní náklady společnosti kolísají kolem 25 % z celkových tržeb. Přidaná hodnota v jednotlivých letech kolísá z kladných na hodnoty záporné a naopak.

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele znázorňují rozdíly mezi souhrnem položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv. Určují schopnosti společností udržovat určitou likviditu a schopnost hradit své závazky

Tab. 9: Rozdílové ukazatele v letech 2015 až 2017
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015)

ROZDÍLOVÉ UKAZATELE [tis. Kč]					
	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK - manažerský přístup	42 760	42 226	86 819	85 800	39 677
ČPK - investorský přístup	42 658	42 310	86 234	85 855	39 872
Čisté pohotové prostředky	29 272	2 822	27 247	21 868	-15 002
Čistý peněžní majetek	42 098	30 009	81 059	61 001	17 968

Čistý pracovní kapitál je nejpoužívanější rozdílový ukazatel. **Manažerským přístupem** vypočteme volné peněžní prostředky, odečtením cizího krátkodobého kapitálu od běžných aktiv, které zůstanou společnosti po úhradě krátkodobých závazků (Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital), © 2011 - 2016). Jelikož se výsledky podniku nepohybují v záporných hodnotách, podniku zbývá dostatek peněžních prostředků po úhradě krátkodobých závazků. Podnik vykazoval nevyšší hodnoty v letech 2017 a 2018.

Jakou část dlouhodobého kapitálu může společnost použít k úhradě oběžných aktiv, znázorňuje **investorský přístup**. Výsledky TPP jsou téměř totožné s manažerským přístupem. Tedy i v tomto případě si společnost vede dobře. V případě vysokých hodnot podniky mohou uvažovat, zda volné peněžní prostředky není vhodnější investovat. Z tohoto důvodu jsou preferované kladné ale do jisté míry nižší hodnoty.

Kladné hodnoty ukazatele **čistých peněžních prostředků** hovoří o dostatečném množství hotovosti či prostředků na bankovních účtech podniku, potřebných na úhradu krátkodobých závazků. Analyzovaná společnost se pohybuje do roku 2018 v kladných hodnotách. Záporná hodnota v roce 2019 je způsobena nárůstem krátkodobých přijatých záloh.

Čisté peněžní prostředky udávají volné peněžní prostředky, které by měly společnosti zůstat po odečtení krátkodobých závazků bez zásob. Námi analyzovaná společnost se za analyzované období nedostala do záporných čísel. TPP tedy nedrží zbytečně své peněžní prostředky v zásobách.

Analýza poměrových ukazatelů patří k nejpoužívanějším metodám pro zhodnocení finanční situace podniku. Poměrovými ukazateli jsou ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti, ukazatele aktivity a ukazatele rentability.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této kapitole budou analyzovány ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity zkoumají schopnost podniku hradit krátkodobé závazky. Likvidita je schopnost přeměnit majetek společnosti na prostředky, kterými může hradit krátkodobé

závazky. Likvidita úzce souvisí se solventností. Solventnost je schopnost podniku hradit všechny splatné závazky k určitému termínu.

Tab. 10: Ukazatele likvidity v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbirka listin, © 2012 - 2015 a Analytické materiály, © Copyright 2005 - 2020)

UKAZATELE LIKVIDITY					
	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	5,03	1,22	1,99	2,15	0,61
Oborový průměr	1,40	0,10	0,09	0,09	0,10
Doporučené hodnoty	0,2 - 0,5				
Pohotová likvidita	6,79	3,39	3,95	4,21	1,47
Oborový průměr	0,31	0,27	0,26	0,24	0,26
Doporučené hodnoty	1 - 1,5				
Běžná likvidita	6,88	4,36	4,15	5,51	2,04
Oborový průměr	0,33	0,29	0,28	0,26	0,28
Doporučené hodnoty	2 - 3				

Okamžitá likvidita značí schopnost dostát svých závazků z toho, co má společnost v peněžních prostředcích a na běžném účtu, jsou zde vyloučeny pohledávky. Ideální hodnoty se pohybují mezi 0,2 až 0,5. Likvidita TPP se pohybuje nad doporučenými hodnotami v celém analyzovaném období. I v porovnání s oborovým průměrem dosahuje společnost lepších hodnot.

Pohotová likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky bez prodeje zásob. V případě prodeje krátkodobých pohledávek a použití krátkodobého finančního majetku by společnost byla schopná uhradit své stávající krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty pohotové likvidity jsou 1 až 1,5, což naše společnost splňuje. Pohotová likvidita společnosti je vyšší než hodnoty oborového průměru, které jsou pod doporučenými hodnotami. Společnost v roce 2015 byla schopna své závazky uhradit více než 6 krát.

Ideální hodnoty pro **běžnou likviditu** jsou 2 až 3. Je-li výsledek běžné likvidity nižší než jedna, podnik není schopen pokrýt krátkodobé závazky z oběžných aktiv. Běžná likvidita analyzované společnosti se pohybuje v analyzovaném období nad doporučenými hodnotami. Hodnoty oborového průměru jsou nižší, než jsou doporučené hodnoty. V roce 2015 běžná likvidita dosahovala hodnoty téměř sedm. V roce 2015 se hodnota běžné likvidity dostala ke spodní hranici doporučené hodnoty 2.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem, nebo jejich složkami. Zadluženost není dobré uvádět jako negativní charakteristiku podniku. Růst zadluženosti může přispět k růstu rentability. Snižuje však riziko finanční stability.

Tab. 11: Ukazatele zadluženosti v letech 2015 až 2019

(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015 a Analytické materiály, © Copyright 2005 - 2020)

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI					
	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost [%]	16,74%	25,86%	59,93%	57,14%	51,20%
Oborový průměr zadlužení	79,45%	75,16%	75,96%	76,72%	75,70%
Koeficient samofinancování [%]	82,53%	73,94%	39,45%	42,74%	48,74%
Doba splácení dluhu [roky]	1,40	-0,89	-334,72	-6,05	1,62
Úrokové krytí [krát]	22,49	11,93	15,66	5,39	5,06

Celková zadluženost společnosti se ve sledovaném období pohybuje od 16 % do 60 %. Neexistuje přesná ideální hodnota celkové zadluženosti. Vlastníci se snaží vytvořit co největší finanční páku, aby znásobili své zisky. Věřitelé zase preferují nízkou zadluženost. I přesto, že není doporučena ideální hodnota výše zadlužení, společnost by neměla překročit hodnotu zadlužení 50 %. Pokud je hodnota vyšší, věřitelé často váhají, zda poskytnou úvěr, nebo požadují vyšší úrok. V letech 2015 a 2016 se celková zadluženost společnosti drží v nízkých hodnotách do 26 %. Zbylé analyzované roky celková zadluženost přesahuje 50 %. Společnost dosahuje nižšího zadlužení, než je oborový průměr.

I pro **koeficient samofinancování** není určena žádná doporučená hranice. Samofinancování podniku udává přehled, do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Koeficient samofinancování je nejvyšší v roce 2015, kdy společnost své potřeby dokázala ufinancovat až z 82 %. Nejnižší hodnoty zaznamenala v roce 2017.

Doba splácení dluhu udává počet let, za které by byla společnost schopna při stávající výkonnosti splatit své dluhy. Ideální hodnoty se liší podle oboru podnikání, z praxe se však udává hodnota deseti let. V letech 2016 až 2018 společnost generovala záporný provozní cash flow, a tedy nemohla splácet své závazky. Od roku 2019 společnost by byla schopna uhradit své závazky do dvou let.

Úrokové krytí definuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. V případě rovnosti výsledků jedné by společnost potřebovala na zaplacení úroků celý zisk. Bankovní standard je hodnota ve výši 3. Dobře fungujícím podnikům převyšuje zisk placené úroky 6 až 8 krát. Analyzovaná společnost dosahuje nejvyšších hodnot v roce 2015, kdy zisk převyšoval úroky více než 22 krát. V letech 2018 a 2019 hodnoty úrokového krytí byly nižší než ideální hodnoty dobře fungujících podniků. Úrokové krytí v těchto letech dosahovalo hodnot 5.

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity měříme, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Příliš mnoho aktiv je spojeno se vznikem vysokých nákladů a nízkým ziskem. V opačném případě společnost přichází o možné podnikatelské příležitosti.

Tab. 12: Ukazatele aktivity v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015 a Analytické materiály, © Copyright 2005 - 2020)

UKAZATELE AKTIVITY					
	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv [krát]	1,33	1,63	1,47	1,04	1,90
Oborový průměr obratu celkových aktiv	0,18	0,18	0,19	0,15	0,15
Obrat stálých aktiv [krát]	15,37	13,11	23,22	14,63	7,99
Obrat zásob [krát]	110,39	8,38	31,22	4,72	8,97
Doba obratu zásob [dny]	3,26	42,97	11,53	76,24	40,15
Doba obratu pohledávek [dny]	62,04	94,10	106,58	118,74	60,64
Doba obratu závazků [dny]	35,82	44,14	55,11	58,47	70,57

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval, v našem případě v jednom účetním období. Ideální hodnoty se pohybují mezi 1,6 až 3. Hodnoty analyzované společnosti se pohybují ve všech sledovaných letech nad hodnotami oborového průměru. Jen v letech 2016 a 2019 se společnosti TPP podařilo dosáhnout minimální hranice doporučených hodnot. Nejnižší hodnota obratu celkových aktiv je v roce 2018 zapříčiněná propadem tržeb.

Obrat stálých aktiv by měl být vyšší než obrat celkových aktiv. Obrat dlouhodobého majetku mnohokrát převyšuje obrat celkových aktiv v celém sledovaném období. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2017 a nejnižší v roce 2019. Důvodem nízké hodnoty v roce 2019 je zvýšení stálých aktiv ve formě nákupu pozemku.

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob prodána a znovu naskladněna. Nízký obrat zásob svědčí o jejich nízké likviditě a naopak. Společnost TPP má velmi kolísavé hodnoty u tohoto ukazatele, které jsou zapříčiněny dlouhotrvajícími zakázkami. Jednoznačně si lze všimnout, že analyzované roky 2015 a 2017 s sebou nesou nízké zásoby. Tedy v těchto letech docházelo k dokončení realizace zakázek. Roky s nižším obratem zásob jsou roky, kdy společnost nakupovala materiál k realizaci nových dlouhodobých zakázek.

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby nebo prodeje. Za ideální hodnotu je považována ta nejnižší. Analyzovaná společnost dosahuje nejnižších hodnot v roce 2015 a to 4 dny. Nejdelší doby obratu zásob společnost dosáhla v roce 2018, kdy obrat zásob trval 77 dní. Kolísání doby obratu zásob lze vysvětlit činností společnosti. Jelikož se TPP zabývá projektováním a výrobou průmyslových pecí na zakázku a realizace zakázek je dlouhodobá, doba obratu zásob je tak vyšší.

Doba obratu pohledávek je vyjádřena dobou, která uplyne od prodeje do obdržení platby od zákazníků. I v případě tohoto ukazatele je třeba si uvědomit, jakou činnost společnost provozuje a jak dlouhé jsou zakázky. Doba obratu pohledávek je doprovázena kolísáním v analyzovaných letech. Nejkratší dobu obratu společnost zaznamenala v roce 2019, a to 61 dní. V roce 2018 inkasovala TPP pohledávky koncem čtvrtého měsíce od jejich vystavení. Společnost si je vědoma kolísavosti doby obratu pohledávek. Tento problém se rozhodla řešit pomocí pravidelného hrazení zálohových faktur na jednotlivé úkony (Svozil).

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku až po jeho úhradu. Tato doba by měla být kratší, než doba obratu pohledávek. Společnost v analyzovaných letech vždy uhradila své závazky nejpozději v průběhu třetího měsíce, nejčastěji však hradila koncem druhého měsíce. V roce 2015 TPP hradila své závazky do 39. dne od vystavení.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli ziskovost poměřuje zisk získaný podnikatelskou činností s výší zdrojů podniku, jichž bylo využito k jeho dosažení.

Tab. 13: Ukazatele rentability v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015 a Analytické materiály, © Copyright 2005 - 2020)

UKAZATELE RANTABILITY [%]					
	2015	2016	2017	2018	2019
ROI	1,84%	1,86%	1,68%	0,48%	2,95%
Oborový průměr	0,17%	0,15%	0,33%	0,08%	0,69%
ROA	0,49%	1,54%	1,47%	0,07%	1,59%
Oborový průměr	-0,03%	1,65%	2,77%	3,22%	4,07%
ROE	0,60%	2,09%	3,73%	0,15%	3,26%
Oborový průměr	22,26%	27,90%	14,27%	14,13%	17,54%
ROS	2,07%	6,90%	21,91%	1,21%	22,55%
Oborový průměr	-0,12%	8,99%	15,85%	21,12%	27,88%

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) umožňuje zhodnotit výnosnost celkového vloženého kapitálu, nezávisle na zdroji financování. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 12 % až 15 %. Pokud jsou hodnoty vyšší, společnost efektivně investuje. Analyzovaná společnost si nejlépe vedla v roce 2019, kdy rentabilita vloženého kapitálu společnosti dosáhla bezmála 3 %. Výsledky ROI společnosti TPP jsou tedy hluboko pod doporučenými hodnotami. V případě srovnání výsledků s oborovým průměrem nejsou výsledky TPP nijak špatné. Dokonce v analyzovaných letech dosahuje TPP vyšších hodnot než oborový průměr.

Rentabilita celkových aktiv (ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. Společnost dosahuje oproti oborovému průměru nižší hodnoty. Hodnota oborového průměru rentability celkových aktiv zaznamenala v roce 2015 záporné hodnoty. ROA oborového průměru během analyzovaného období roste, zatímco výsledky ROA společnosti kolísají. V roce 2018 hodnota ROA byla nejnižší, a to 0,07 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Hodnoty uvedené v tabulce vyjadřují, kolik procent ze zisku získá podnikatel z každé vložené koruny do podnikání. O tyto hodnoty mají velký zájem majitelé společnosti, aby mohli zhodnotit ziskovost vlastního kapitálu. I tato rentabilita má kolísavý vývoj. Kolísavost je zapříčiněna vývojem výsledku hospodaření po zdanění. Společnost v této rentabilitě dosahuje nízkých hodnot. Výsledky rentabilit vlastního kapitálu trápí i vedení společnosti (Svozil). Hodnoty jsou nízké i v případě porovnání

s oborovým průměrem. Nejvyšší hodnotu rentability vlastního kapitálu společnost zaznamenala v roce 2017 ve výši 3,73 %.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitá pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Ukazatel vyjadřuje vztah mezi ziskem a tržbami. Lze si všimnout, že hodnoty podniku značně kolísají. Nejnižší hodnota podniku je v roce 2018 ve výši 1,21 % v následujícím roce 2019 dosahoval podnik rentability tržeb ve výši 22,55 %. Ve srovnání s oborovým průměrem si podnik vedl lépe jen v roce 2017. V ostatních letech výsledky oborového průměru dosahují vyšších hodnot.

2.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Souhrnné indexy analyzují celkovou charakteristiku finančně ekonomické situace podniku a jeho výkonnosti vyjádřenou jedním číslem. V kapitole soustav ukazatelů budou provedeny dva bankrotní modely, model Altmanova Z-skóre a index IN05.

Altmanovo Z-skóre

Níže uvedená tabulka číslo 12 obsahuje hodnoty Altmanova Z-skóre, vypočítaných dle vzorce číslo 23 v teoretické části.

Tab. 14: Altmanovo Z-skóre v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015)

Altmanův model Z-skóre						
Ukazatele	Váha	2015	2016	2017	2018	2019
X1 - čistý pracovní kapitál / aktiva celkem	0,717	0,55659	0,48213	0,50916	0,54433	0,27768
X2 - nerozdělený zisk / aktiva celkem	0,847	0,82938	0,52817	0,27801	0,31423	0,34726
X3 - EBIT / aktiva celkem	3,107	0,05708	0,05784	0,05215	0,01482	0,09177
X4 - účetní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje	0,42	2,06999	1,20095	0,27646	0,31418	0,39984
X5 - tržby / aktiva celkem	0,998	1,32402	1,62683	1,46775	1,03409	1,89617
Výsledné Z - skóre		4,83707	3,89592	2,58353	2,22164	3,01272

Z teorie je známo, že Altmanův model vypovídá o finanční situaci společnosti. Hodnoty námi analyzované společnosti pro Altmanův model znázorňuje tabulka číslo 12. Výsledné hodnoty se v letech 2015 až 2019 pohybovaly ve škále od 2,22 do 4,84. V letech 2017 a 2018 se hodnoty podniku nalézají v šedé zóně, což značí určité problémy, ale nikoliv problémy existenční. Podniky ve středním (šedém) pásmu se mohou vyvíjet oběma směry. Mohou vést k prosperitě či bankrotu. Jelikož rok 2019 se nachází v pásmu prosperity, nehrozí v příštích dvou letech bankrot.

Index IN05

Níže uvedená tabulka číslo 13 obsahuje výpočet indexu IN05, který popisuje finanční situaci podniku a předpovídá bankrotní situace. Výpočet byl proveden na základě vzorce číslo 24 v teoretické části.

Tab. 15: Index IN05 v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015)

IN05 Index						
Ukazatele	Váha	2015	2016	2017	2018	2019
A - aktiva / cizí zdroje	0,13	0,77632	0,50275	0,21691	0,22752	0,25391
B - EBIT / nákladové úroky	0,04	0,89956	0,47714	0,62656	0,21560	0,20241
C - EBIT / aktiva	3,97	0,07294	0,07390	0,06663	0,01893	0,11726
D - výnosy / aktiva	0,21	0,27860	0,34232	0,30884	0,21759	0,39899
E - oběžná aktiva / krátkodobé závazky	0,09	0,61921	0,39279	0,37389	0,49597	0,18359
Index IN05		2,64662	1,78891	1,59284	1,17562	1,15616

Výsledky společnosti indexu IN05 se ve sledovaném období pohybují od 1,16 až 2,65. V žádném ze sledovaných let podnik nespěl k bankrotu. Hodnoty indexu IN05 se v roce 2015 a 2016 pohybovaly nad doporučenými hodnotami a podnik tvořil hodnotu. Od roku 2017 se hodnoty indexu pohybují v šedé zóně a meziročně klesají. Je tedy nutné vývoj tohoto ukazatele sledovat a učinit případné kroky ke zlepšení výsledků, nebo alespoň zastavit klesající trend.

2.3.5 Stavebnicová metoda

Stavebnicová metoda slouží k určení nákladů vlastního kapitálu. Tato metoda neodvozuje celkovou rizikovou přírážku z kapitálového trhu, ale zjišťuje ji jako součet několika dílčích rizikových přírážek. Z důvodu nejdůvěryhodnějšího stanovení nákladů na vlastní kapitál je v této práci využita komplexní stavebnicová metoda. Komplexní metoda se pokouší podchytit všechna dílčí rizika, která by se mohla promítnout do diskontní míry. Rizika se rozdělují na dvě hlavní části, obchodní rizika a finanční rizika (Mařík, 2011, s. 236 - 237).

Komplexní stavebnicová metoda analyzuje třicet dva faktorů rizika. Mezi obchodní faktory rizika jsou zařazeny rizika oboru, rizika trhu, rizika plynoucí z konkurence, rizika managementu, rizika výrobního procesu a ostatní faktory obchodního rizika. Faktory finančního rizika nejsou nijak zvlášť specifikované (Mařík, 2011, s. 241).

Níže uvedená tabulka 14 určuje váhy rizikových faktorů. Jelikož všechna rizika u obchodního rizika mají stejnou sílu důležitosti, je váha rizika jedna. Poměr obchodního rizika a finančního rizika je 3:1, tedy váha u finančního rizika je 1,3. Počet faktorů rizika používaných v dalších výpočtech po zohlednění vah bude $n = 30,8$ (Mařík, 2011, s. 242).

Tab. 16: Stanovení vah obchodního a finančního rizika (Vlastní zpracování dle Mařík, 2011, s. 242)

	Počet hodnocených kritérií	Váha	Počet * váha
OBCHODNÍ RIZIKO	23	23	23
I. Rizika oboru	4	1	4
II. Rizika trhu	3	1	3
III. Rizika z konkurence	6	1	6
IV. Management	3	1	3
V. Výrobní proces	3	1	3
VI. Specifické faktory	4	1	4
FINANČNÍ RIZIKO	6	1,3	7,8
Počet kritérií	29		30,8

Při výpočtu rizikových přírážek v tabulce 15 jsou určeny stupně rizika od 1 do 4. Bezriziková výnosová míra r_f byla zvolena na základě výnosnosti desetiletých státních dluhopisů ve výši 1,26 % (Výnosy státních dluhopisů, © 2000 - 2021). Maximální náklady vlastního kapitálu zvolilo vedení společnosti TPP na úroveň 30 % (Svozil). Koeficient a , v níže uvedené tabulce číslo 15, je vypočítán pomocí vzorečku:

$$a = \sqrt[4]{\frac{\text{maximální náklady vlastního kapitálu}}{\text{bezriziková výnosová míra}}} \quad (\text{Mařík, 2011, s. 242}).$$

Tab. 17: Výpočet rizikových přírážek pro jednotlivé stupně rizika (Vlastní zpracování dle Mařík, 2011, s. 242)

X - stupeň rizika	a^x	$z(= a^x - 1)$	RP pro 1 faktor ($= Z * r_f/n$)
1 Nízké riziko	2,209	1,209	0,049 %
2 Přiměřené riziko	4,880	3,880	0,159 %
3 Zvýšené riziko	10,779	9,779	0,400 %
4 Vysoké riziko	23,810	22,810	0,933 %

Tabulka číslo 16 znázorňuje rizikovou přírážku jednotlivých faktorů rizika. K zjištění míry rizika u každého dílčího kritéria bylo nutné získat odpovědi top managementu. Respondenti odpovídali, jak silně dané rizikové kritérium ohrožuje podnik TPP (Svozil). Kompletní postup výpočtu je zaznamenán v příloze číslo 1. Prémie za nižší likviditu je

převzata z odhadu znalce (Mařík, 2011, s. 242). Náklady vlastního kapitálu společnosti TPP stanovené stavebnicovou metodou jsou 10,65 %.

Tab. 18: Výsledné náklady vlastního kapitálu
(Vlastní zpracování dle Mařík, 2011, s. 250)

Bezriziková výnosová míra			1,26 %
I. Rizika oboru	0,72 %		
II. Rizika trhu	1,14 %		
III. Rizika z konkurence	1,49 %		
IV. Management	0,72 %		
V. Výrobní proces	1,49 %		
VI. Specifické faktory	1,01 %		
Obchodní riziko		6,56 %	
Finanční riziko		1,33 %	
Riziková prémie celkem			7,89 %
Prémie za nižší likviditu			1,50 %
Náklady vlastního kapitálu			10,65 %

2.3.6 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Základním principem ekonomické přidané hodnoty je, že měří ekonomický zisk. Ekonomický zisk podnik při tomto pojetí dosahuje, když jsou uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu, včetně nákladů na vlastní kapitál. Žádoucí hodnoty ekonomické přidané hodnoty jsou kladné, nebo alespoň rovny nule. Čím vyšší je hodnota ukazatele EVA, tím větší hodnotu pro vlastníky podnik vytváří. Pro výpočet této hodnoty bylo nutné určit průměrné náklady na vlastní a cizí kapitál. Průměrné náklady na vlastní kapitál byly určeny pomocí komplexní stavebnicové metody (Mařík, 2011, s. 282).

Stanovení nákladů na cizí kapitál - r_a

Tabulka číslo 17 obsahuje náklady na cizí kapitál v letech 2015 až 2019. Společnost využívá plovoucí úrokovou sazbu, kterou ovlivňuje měsíční PLIBOR a 1,5 % z marže. Výsledné hodnoty úrokových sazeb jsou určeny pomocí konzultace s finančním ředitelem společnosti TPP. Náklady na cizí kapitál jsou úrokové sazby ponížené o daň z příjmů právnických osob ve výši 19 % (Svozil).

Tab. 19: Náklady na cizí kapitál v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Svozil)

Rok	Úroková sazba	Náklady na cizí kapitál (ra)
2015	3,43	2,78
2016	2,25	1,82
2017	2,59	2,10
2018	2,3	1,86
2019	2,51	2,03

Tab. 20: Ekonomická přidaná hodnota v letech 2015 až 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015)

Proměnné	2015	2016	2017	2018	2019
E (tis. Kč)	55 082	62 797	122 259	113 018	102 450
D (tis. Kč)	9 223	16 238	73 272	64 575	52 453
C (tis. Kč)	64 703	79 163	196 287	177 731	154 965
Re	10,65%	10,65%	10,65%	10,65%	10,65%
Rd	2,78%	1,82%	2,10%	1,86%	2,03%
WACC	9,46%	8,82%	7,42%	7,45%	7,73%
NOPAD (tis. Kč)	819,72	946,89	1662,12	436,59	2451,06
EVA (tis. Kč)	-5302,91	-6036,52	-12897,18	-12800,92	-9524,66

Ekonomická přidaná hodnota společnosti TPP v celém sledovaném období je záporná. Společnost v analyzovaném období negenerovala žádnou přidanou hodnotu. Nejhorším obdobím je rok 2017, kdy ukazatel přidané hodnoty byl záporný ve výši – 12 897,18 tisíc Kč. Záporné hodnoty tohoto ukazatele jsou negativní. Společnost sice dosahovala ve vybraných letech účetního zisku, nikoliv však zisku ekonomického.

2.3.7 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Shrnutí výsledků finanční analýzy je zaměřené na zdůraznění slabých a silných stránek finančního hospodaření společnosti TPP.

Finanční analýza byla zpracována s využitím horizontální a vertikální analýzy. Nárůst dlouhodobého nehmotného majetku souvisí s pořízením nového informačního systému v hodnotě 3 mil. Kč. Dlouhodobý majetek vzrostl výrazně také v roce 2019, kdy společnost investovala 12 mil. Kč do nákupu pozemku. Výkyvy oběžných aktiv jsou zapříčiněny dlouhotrvajícími zakázkami, které ovlivňují výši pohledávek. Struktura aktiv je tvořena z více než 85 % oběžnými aktivy. Výjimkou je rok 2019, kdy se zvýšil podíl stálých aktiv na celkových aktivech z důvodu pořízení pozemku. Meziroční výkyvy

vlastního kapitálu souvisejí s kolísáním výsledku hospodaření. Tuto skutečnost se snaží společnost řešit pravidelnější a častější fakturací dílčích prací na dlouhodobých zakázkách. S délkou realizace zakázek také souvisí kolísavost cizích zdrojů, přesněji dlouhodobých a krátkodobých závazků. V roce 2019 výši cizích zdrojů ovlivnily také bankovní úvěry v hodnotě 12 mil. Kč na nákup pozemku. Struktura pasiv je v letech 2015 a 2016 tvořena zejména vlastním kapitálem a mezi roky 2017 až 2019 cizími zdroji. Zakázky trvající déle než jeden rok mají vliv i na vývoj jednotlivých položek ve výkazu zisku a ztráty. Nejzásadnější meziroční kolísavost se objevuje u hodnot tržeb a hospodářského výsledku.

TPP vykazuje uspokojivé hodnoty týkající se analýzy rozdílových ukazatelů. Nevyhovující výsledky se objevují v roce 2019 u ukazatele čisté pohotové prostředky. Záporný výsledek ukazatele značí, že v roce 2019 společnost neměla dostatečné množství finančních prostředků v hotovosti a na účtech potřebných na úhradu krátkodobých závazků.

Analýza poměrových ukazatelů obsahuje celou řadu dílčích analýz. Jednou z nich je likvidita. Likvidita Teplotechny ve všech třech úrovních dosahuje doporučených nebo lepších výsledků. Výsledky oborového průměru jsou nižší než u analyzované společnosti. V dalším kroku došlo ke kalkulacím ukazatelů zadluženosti. Celková zadluženost společnosti se pohybuje pod hodnotami oborového průměru. I přesto, že není známá ideální hodnota celkového zadlužení, věřitelé kladou důraz na to, aby hodnota nebyla vyšší než 50 %. V letech 2017 až 2019 celková zadluženost Teplotechny dosahovala hodnot vyšších jak 50 %. Zbylé výsledky ukazatelů zadluženosti jsou příznivé. Výsledky ukazatelů aktivity jsou v souhrnu pozitivní. U obratu celkových aktiv podnik zaznamenal nižší hodnoty, než jsou udávané doporučené hodnoty v letech 2015, 2017 a 2018. Zbylé roky jsou v intervalu doporučených hodnot. Výsledky oborového průměru v oblasti obratu celkových aktiv jsou výrazně nižší, než u analyzované společnosti. Výkyvy hodnot si lze také všimnout u ukazatele obratu zásob. Dlouhodobé zakázky mají vliv nejen na obrat zásob, ale i na dobu obratu zásob, kde hodnoty meziročně kolísají. V roce 2017 a 2018 Teplotechna čelila nepříznivým hodnotám doby obratu pohledávek. V roce 2019 společnost přistoupila k pravidelnější fakturaci dílčích částí dlouhodobých projektů. Výsledky byly znát už tentýž rok, kdy doba obratu poklesla o 58 dní.

Rentabilita společnosti je nízká. Rentabilita vloženého kapitálu nedosahuje ve vybraných letech doporučených hodnot (Konečný, 2004). Výsledky oborového průměru jsou vyšší než výsledky společnosti. Nízká ziskovost je pro odvětví typická. Zbýlé ukazatele rentability společnosti, tj. rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb, dosahují nižších hodnot než oborový průměr. Společnost Teplotechna si uvědomuje problém s nízkou rentabilitou a je připravena dělat kroky k jejímu zlepšení.

Komplexní zhodnocení finanční situace společnosti proběhla pomocí Altmanova Z-skóre a indexu IN05. Společnost TPP od roku 2015 je finančně zdravá a nehrozí jí v blízké budoucnosti finanční problémy či bankrot.

Stejně jako u rentabilit společnosti tak i v případě ukazatele ekonomické přidané hodnoty nejsou výsledky pozitivní. V celém sledovaném období jsou hodnoty záporné. Společnost v letech 2015 až 2019 negenerovala žádnou přidanou hodnotu.

Smyslem finanční analýzy bylo zjistit současný finanční stav společnosti. Společnost TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. dosahuje u mnoha ukazatelů doporučených hodnot, a v některých případech tyto hodnoty převyšuje. Ovšem nelze společnost nazývat finančně zdravou. Velké nedostatky byly zjištěny u ukazatelů rentability a ekonomické přidané hodnoty.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza vychází ze strategické a finanční analýzy. Silné a slabé stránky jsou vyvozeny z analýz interních, tedy finanční analýzy a McKinseyho 7S modelu. Příležitosti a hrozby vychází z externích analýz, kterými jsou v této práci Porterův model a SLEPTE analýza. SWOT analýza je vypracována v tabulce číslo 21.

Mezi **silné stránky** společnosti lze zařadit tradici, dobré jméno společnosti, dlouholeté zkušenosti v oboru podnikání, orientaci na zákazníka a know-how, neboť TPP vznikla v roce 1950 a má za sebou mnoho let zkušeností spojených mj. s vývojem svých produktů. Uspokojuje potřeby svých zákazníků nejen v České republice, ale také v jiných zemích. Zákazníci jsou věrní díky důvěře v Teplotechnu a její netradiční spolehlivé pece. Zakázková výroba na klíč a vlastní servis nepochybně patří k silným stránkám společnosti. Tyto služby jsou ze strany zákazníků vyhledávány a často jsou důvodem

výběru Teplotechny jako dodavatele pece. Zaměstnanci disponující specifickým know-how, které je společností považované za silnou stránku.

Mezi **slabé stránky** patří velikost podniku, která je spojena s malou vyjednávací silou společnosti Teplotechna vůči zahraničním dodavatelům. Nízkou rentabilitu podnik považuje za nejvýznamnější slabou stránku. I přesto, že podnik působí v oboru s nízkou rentabilitou, výsledky Teplotechny se pohybují pod oborovým průměrem. Záporné hodnoty ukazatele EVA znázorňují slabou stránku ve formě nulového ekonomického zisku. Závislost na spolupráci s dodavateli při realizaci zakázek patří také mezi slabé stránky. Podnik se často potýká s pracovní neefektivitou ze strany externistů, která zvyšuje náklady realizace zakázky. V případě stížnosti externisté využijí svého postavení a spolupráci se společností TPP zruší.

Externí analýzy vyvodily tři možné **příležitosti**, kterých by mohla společnost využít. První je zavedení výběrových řízení pro volbu zahraničních dodavatelů. V současné době společnost nakupuje za nevýhodné ceny, neboť je materiál nakupován na poslední chvíli a proces nákupu se neřídí žádnými vnitropodnikovými směrnicemi a pravidly. Druhá příležitost je ve formě zvyšování úspory energií a snižování ekologické stopy. V současnosti je kladen vysoký důraz na ekologii a výrobky Teplotechna musí splňovat požadavky dané legislativou, které upravuje zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší. Tento zákon byl vydán v souladu se směrnicí Evropského parametru (Svozil). Vysoké snížení ekologické stopy pecí Teplotechny by tak mohlo být pro společnost konkurenční výhodou. Stejně tak snížení energetické náročnosti. Zákazníci mají zájem využívat pece s nižší spotřebou energií, a tím pádem modernizovat. V případě nesplnění ekologických norem by si zákazníci nemohli pece pořídit. Příležitost ekologie by se v takovém případě stala hrozbou. Poslední příležitost je spojena s rozšířením pole působnosti. Z analýzy, která je výstupem spolupráce podniku s vládní agenturou CzechTrade, vyplývá tržní příležitost – rostoucí poptávka po průmyslových pecích v Itálii, Rumunsku a Maďarsku.

Mezi **hrozby** lze zařadit politické omezení obchodu s Ruskem, nedostatek technicky vzdělaných osob na trhu práce a recesi ekonomiky. Ruské zakázky patří k těm nejprínosnějším pro podnik z hlediska jejich velikosti. V případě politicky motivovaných sankcí České republiky nebo EU vůči Rusku by TPP přišla o významné zákazníky. Podnik se potýká s obtížným získáváním technicky vzdělaných zaměstnanců z důvodu

jejich nedostatku. Pro úspěšný nábor takového zaměstnance je nutné nabízet vysoké finanční ohodnocení s příslušnými bonusy. Poslední hrozbou je recese ekonomiky. Jelikož pořízení či obnova pece je na podnikové úrovni významné investiční rozhodnutí, je toto velmi závislé na fázi hospodářském cyklu.

Tab. 21: SWOT analýza (vlastní zpracování)

SWOT analýza	
Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
tradice a dobré jméno společnosti	malá vyjednávací síla ve vztahu k zahraničním dodavatelům
dlouholeté zkušenosti v oboru podnikání	nižší rentabilita v porovnání s oborovým průměrem
zakázková výroba na klíč	nulový ekonomický zisk (podle ukazatele EVA)
zaměstnanci disponující specifickým know-how	závislost na spolupráci s dodavateli při realizaci zakázek
orientace na zákazníka (zakázková výroba – schopnost realizovat zakázku „šitou“ zákazníkovi na míru)	působení v oboru s nízkou rentabilitou
specifické know-how (technologie, přístup k zákazníkům)	
vlastní servis	
vysoká likvidita	
nízká zadluženost v porovnání s oborovým průměrem	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
zavedení výběrových řízení pro volbu zahraničních dodavatelů	omezení v obchodování s Ruskem v důsledku politicky motivovaných sankcí
zvyšování úspory energií a snižování ekologické stopy (vývojové oddělení)	nedostatek technicky vzdělaných osob na trhu práce
mezinárodní expanze - vstup na nové trhy	recese ekonomiky

Ze SWOT analýzy vyplývají základní strategie. Využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí (SO): Silné stránky jako výroba na klíč, dobré jméno společnosti, orientace na zákazníka aj. Teplotechně zvýší pravděpodobnost úspěchu při expanzi na zahraniční trhy. Specifické know-how umožňuje zvyšovat úspory energií a snižovat ekologické stopy. Využití silných stránek k vyhnutí se hrozbám (ST): Tradice a dobré jméno společnosti napomohou ke zvýšení vyjednávací síly ve vztahu k zahraničním dodavatelům. Orientace na zákazníka, specifické know-how a vlastní servis zvýší poptávku po produktech společnosti, což povede ke zlepšení ziskovosti. Překonání slabých stránek s využitím příležitostí (WO): Malou vyjednávací sílu ve vztahu k zahraničním dodavatelům je možné snížit vyšším odběrem. Získání akvizic při mezinárodní expanzi vyžaduje vyšší množství materiálů pro výrobu pecí. Malou vyjednávací sílu vůči zahraničním

dodavatelům lze nahradit pečlivým výběrem toho nejvýhodnějšího. Expanze na mezinárodní trhy zajistí zvýšení rentability a ekonomického zisku. Minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám (WT): Vyhnutí se hrozbám společnost řeší pomocí expanze na nové trhy. Tímto krokem sníží závislost na ruských zákaznících. Z nedostatku technicky vzdělaných zaměstnanců na trhu práce si Teplotechna své pracovníky snaží udržet prostřednictvím řady nástrojů včetně nadstandardního finančního ohodnocení.

Po sestavení SWOT analýzy na základě externích a interních analýz vyplynuly tři příležitosti pro Teplotechnu. Po konzultaci s finančním ředitelem společnosti jsem se rozhodl věnovat v návrhové části novým exportním příležitostem.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část diplomové práce vychází z analytické části, kde z výsledků strategické a finanční analýzy vyplývá, že společnost je finančně stabilizovaná a nabízí specifické produkty, pro něž existuje příležitost rostoucího odbytu na vybraných zahraničních trzích.

Podnik si od zahraniční expanze slibuje nejen rozšíření portfolia zákazníků, ale také zlepšení rentability a s ní spojený ekonomický zisk (EVA). Expanze společnosti bude navržena s využitím analýzy cílového trhu, strategie vstupu firem na zahraniční trhy, marketingové strategie, časového harmonogramu expanze (Halík, 2016). Pro možnost finančního zhodnocení bude vyčíslená nákladová náročnost vstupu na nový trh.

3.1 Zdůvodnění volby určitého cílového trhu

Společnost TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. na základě zpracovaného průzkumu trhu (dodavatelem tohoto průzkumu je agentura Czech Trade) plánuje expanzi na italský trh. Teplotechně se na tomto trhu otevírají nové odbytové příležitosti a lze rovněž očekávat dosažení úspor z rozsahu v důsledku lepšího využití výrobních kapacit.

3.2 Analýza cílového trhu

Analýza cílového trhu bude zpracována s využitím analýzy SLEPTE a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy současně slouží také jako podklad pro odůvodnění volby daného trhu.

SLEPTE

Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů bude analýza zaměřena na počet obyvatel, míru nezaměstnanosti a průměrnou mzdu v Italské republice. Celkový počet obyvatel Itálie v roce 2020 činil 60 317 546. V meziročním porovnání dochází k poklesu o 116 tis. obyvatel. Z celkového počtu obyvatel je 8,9 % cizinců. Průměrný věk italských občanů se pohybuje mezi 44 až 45 lety. K italské národnosti se hlásí 91,3 % občanů Itálie a 97 % obyvatel je katolického vyznání. Nezaměstnanost v Itálii od roku 2015 meziročně klesá. V roce 2019 činila 10 %. Pokles od roku 2015 činil 1,9 %. V Itálii není stanovená minimální mzda, ale jednotlivé sektory ji mohou mít stanovenou odbory. Průměrná mzda

v Itálii se pohybuje v přepočtu okolo 60 000 Kč měsíčně (Základní charakteristika teritoria, © 1997 - 2021).

Legislativní faktory

Italské legislativní faktory nejsou pro expanzi společnosti příliš významné. Obchod mezi Teplotechnou a italskými zákazníky se řídí platnou legislativou a participací ČR a Itálie na jednotném trhu EU. Z dalších úmluv zmiňme pravidla WTO, úmluvu OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží a Vídeňskou úmluvu o smluvním právu.

Ekonomické faktory

Hospodářský cyklus Itálie je v letech 2015 - 2019 na vzestupu, vývoj HDP mezi lety má rostoucí trend. Itálie byla a zůstává zatížena veřejným dluhem, který činí 2,3 trilión eur. Vládní výdaje Itálie se pohybují mezi 48 - 50 % HDP za posledních 5 let, což v číselném vyjádření činí 0,76 bilionů eur. Průměrné obchodní saldo v letech 2015 - 2019 činí 45 mil. eur. V analyzovaném období se míra inflace pohybovala od - 0,1 až po 1,2 %. Rok 2016 byl deflační. Zdanitelný příjem fyzických osob je daněn progresivní sazbou v rozmezí 23 % až 43 %. Společnosti se sídlem v Itálii podléhají stejné dani z příjmů jako fyzické osoby. Společnosti nemající sídlo v Itálii podléhají dani z příjmů získaných na území Itálie. Zdanitelný příjem podléhá sazbě 24 %. Měnou Itálie je euro. Teplotechna již realizuje nákup materiálů a prodej výrobků za eura (Základní charakteristika teritoria, © 1997 - 2021). Vývoj eura vůči české koruně může expanzi na daný trh ovlivnit. Teplotechna pro snížení rizika v podobě devizových ztrát využívá zajištění kurzu. Zajištění kurzu probíhá pomocí forwardu nebo opčních strategií (Svozil).

Politické faktory

Italská republika je demokratickým státem. Italská vláda vedená nezávislým premiérem Mariem Draghi si vytyčila řadu reformních cílů, především v ekonomické oblasti a oblasti mezinárodního obchodu. Hlavním ekonomickým cílem je snížení veřejného dluhu. Obchodní strategie je spojena s inovacemi, výzkumem a vývojem. Itálie je příznivcem importu právě v těchto oblastech. Očekává, že díky investicím italských podniků do nových technologií se zvýší poptávka po místních výrobcích a také dojde k postupnému snižování ekologických stop v průmyslu. Obchodní vztah mezi Českou republikou a Itálií je poměrně významný. Tradičním tahounem oboustranné výměny jsou dopravní prostředky a jejich součásti. Obchodní balance je kladná pro Českou republiku,

tedy export do Itálie je větší než import (Základní charakteristika teritoria, © 1997 - 2021).

Technologické faktory

Itálie klade důraz na inovace, výzkum a vývoj. V roce 2019 bylo zřízeno ministerstvo pro inovace. Ministerstvo pro inovace posiluje mezinárodní spolupráce v oblasti vědy a technologií. Agentura na podporu podnikání vyčlenila v rámci inovativního programu rozpočet ve výši 200 mil. eur. Italský přístup k vědě a výzkumu je stejný jako u Teplotechny. Teplotechna nabízí technologie, které lze zařadit do průmyslu 4.0 a přináší úsporu energií a snížení ekologické stopy (Základní charakteristika teritoria, © 1997 - 2021).

Ekologické faktory

Ekologické pomníky Itálie jsou přejímány z Evropské unie. Požadavky italských zákazníků nebudou v této oblasti zvýšeny a Teplotechna již tyto limity splňuje.

PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL

Vyjednávací síla zákazníků

Cílový zákazníci se pohybují na B2B trhu. Předmětem jejich podnikatelské činnosti je tepelné zpracování kovů, zinkování, výroba keramiky a chemická výroba. Jedná se o střední a velké podniky dle klasifikace velikosti podniků. Pro vstup na italský trh byla zvolena strategie diferenciacce, tzn. diferenciovaný produkt. Tento produkt se bude od konkurence lišit těmito znaky: technickým zpracováním, masivní velikostí a dlouholetou životností. Od italských zákazníků se nepředpokládají zakázky v podobě velkých investičních celků. Jedná se o standartní průmyslové pece. Objem prodeje, viz finanční plán. Zákazníci v Itálii často nevlastní nejmodernější vybavení a místní výroba pecí není na úrovni Teplotechny. Je třeba využít italské chuti k modernizaci a rozšířit tak působení Teplotechny. Vyjednávací síla místních zákazníků není vysoká.

Vyjednávací síla dodavatelů

Teplotechna při expanzi na italský trh nepředpokládá spolupráci s jinými dodavateli než doposud. Vyjednávací síla zahraničních dodavatelů je vysoká. I přesto, že 75 % materiálu odebíraného Teplotechnou je ze zahraničí, není toto množství pro zahraniční dodavatele atraktivní. Oproti tomu vyjednávací síla českých dodavatelů je nízká. Objednávky ze

strany Teplotechny jsou pro české dodavatele atraktivní a společnost dosahuje kvalitnějších podmínek a nízkých cen.

Hrozba substitutů

Společnost se zabývá projekcí a zhotovováním průmyslových pecí na zakázku. Jedná se o pece plynové nebo elektrické. Na trhu neexistuje hrozba ze strany substitutů. Konkurenční firmy nabízejí jen jiné variace pecí, ovšem základ pece je stejný. Podstata průmyslových pecí je dlouhodobě stejná.

Vstup nových konkurentů

Možnost vstupu nových konkurentů do odvětví existuje, ale je nízká. Tento fakt lze aplikovat na celém evropském trhu. Vstup do odvětví nenese vysokou kapitálovou náročnost. Překážkou je nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů, jako jsou konstruktéři, strojaři, stavaři, projektanti, certifikovaní elektrikáři a plynáři. Nové podniky na trhu se také potýkají s vysokou loajalitou zákazníků ke společností s dlouhodobou tradicí. Vstup nových podniků do odvětví není příliš lákavý. Oborové průměry ukazují, že se jedná o obor s nízkou ziskovostí.

Rivalita stávající konkurence

Teplotechna nabízí diferenciovaný produkt, nicméně na italském trhu není známo, že by byla nějaká vnitřní konkurence. Konkurenční síla v daném odvětví není příliš významná. Z mezinárodní konkurence můžeme zmínit německé společnosti ROHDE, spol. s r.o. a DITHERM, a.s. Nicméně každý podnik má zvláštní segment trhu. I přesto, že se konkurenti setkávají u výběrových řízení, každý si převážně drží svůj okruh zákazníků. Výběr ze strany zákazníka je na základě doporučení. Konkurenční výhody Teplotechny jsou: dlouhodobá tradice, dobré jméno na trhu, loajalita stávajících zákazníků, orientace na zákazníka a pozáruční servis.

3.3 Strategie vstupu

Z analýzy obecného a oborového okolí cílového trhu vyplývá, že expanze na italský trh představuje pro společnost příležitost. Tržní podmínky jsou společností Teplotechna považovány také jako příležitost z důvodu nabídky produktů s vyšší inovativní úrovní. Vedení společnosti preferuje vstup na trh formou přímého exportu.

Hlavní důvody pro volbu přímého exportu jsou ekonomické a technologické (tj. nízké náklady vstupu v porovnání např. s vybudováním zahraniční dceřiné společnosti a přímá kontrola nad dodávkou a instalací pecí). To také znamená, že veškeré podmínky kupní smlouvy si společnost sama vyjedná, kontroluje a podepisuje. Teplotechna neplánuje pořízení manipulačních skladů či jiných investičních celků v zahraničí. Výroba stále bude probíhat v České republice a montáž přímo u zákazníka. Distribuce bude probíhat silniční dopravou.

Vybraný obchodní zástupce bude patřičně zaškolený v oblasti vedení obchodního jednání, znalostí jazyka a základních vědomostí o dané zemi. Pro úspěšné plnění jeho pracovní povinnosti bude vybaven důležitými kontakty. Pracovní náplní obchodního zástupce je uzavírání obchodních kontraktů s B2B partnery.

3.4 Marketingový mix

Níže je rozpracován marketingový mix, jehož účelem je napomoci podniku k úspěšné expanzi na daný trh.

3.4.1 Produkt

Produkt nabízený společností Teplotechna lze zařadit dle klasifikace podle míry hmatatelnosti mezi hmatatelný výrobek s doprovodnými službami, kde tyto služby mají podnítit zájem zákazníka. U klasifikace podle závislosti na trvanlivosti a materiální podstatě jsou výrobky společnosti Teplotechna řazeny mezi výrobky s několikanásobným použitím a vyžadují větší prodejní úsilí. Klasifikace spotřebního zboží řadí produkty společnosti k speciálnímu zboží. Výrobky mají unikátní vlastnosti. Zákazník je ochoten vynaložit mnoho času a úsilí na nákup. Poslední klasifikace je dle průmyslového zboží. V tomto případě jsou produkty společnosti kapitálovou položkou, kde má větší vliv osobní prodej před reklamou (Svozil).

Společnost TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. působí na průmyslově výrobním trhu. Její činnosti jsou projektování, výroba, kompletace a doprovodný servis. Výroba pecí je vždy na zakázku z důvodu specifických potřeb zákazníka (Svozil). Produktové portfolio, se kterým společnost vstupuje na trh, je následující: Pece pro tepelné zpracování kovů, tavení a tepelné zpracování hliníku, tunelové pece, zinkovací pece, vozokomorové pece, poklopy pece, sušící zařízení, dospalovací zařízení,

vyzdivky tepelných agregátů, výroba ocelových konstrukcí, modernizace výše uvedeného portfolia.

Přidaná hodnota výrobků v porovnání s konkurencí je dlouholetý vývoj technologií, vlastnění patentů, výroba na klíč a vlastní servis.

3.4.2 Cena

Cenotvorba je vždy individuální u každého zákazníka. Odlišnost ceny pece odráží její velikost, žáruvzdornost a technologii. S růstem ceny mírně klesá marže zakázky. Produkty Teplotechny jsou poptávány jen B2B partnery. Cena pecí se mění také v čase z důvodu ceny vstupních komponent. Zákazníci Teplotechny jsou si vědomi, že její výrobky patří mezi dražší. Vyšší cena je nahrazena kvalitou a dlouhodobou životností pecí. Z pohledu cenové politiky, se jedná o nákladovou cenu – k nákladům se připočítává určitá zisková přírážka (Svozil).

Politika obchodních podmínek

Součástí cenové politiky je vedle stanovení cen také stanovení obchodních podmínek. Tyto podmínky představují další výhody nebo povinnosti kupujícího. Bývají součástí kupní smlouvy a používají se jako konkurenční zbraň především na průmyslových trzích (Kantorová, 2003, s. 47).

Dodací podmínky jsou při podpisu objednávky určeny vždy přesně, ovšem s dostatečnou rezervou. Výroba pece často trvá déle než rok. Je tedy velmi obtížné určit přesný termín zhotovení a uvedení pece do provozu (Svozil).

Platební podmínky jsou formou zálohových faktur na jednotlivé fáze výroby pece. Zálohové faktury jsou placeny na účet podniku a to v českých korunách nebo eurech. Po dokončení pece je vyfakturována její zbývající cena. Podnik neposkytuje žádné jiné formy financování výrobku, jako je například leasing a úvěr (Svozil).

3.4.3 Distribuce

U TEPLOTECHNY PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o., nejde o klasickou distribuci zboží. Distribuce výrobků je spojena s montáží. Klíčovým momentem je individuální zakázka, přání a reference zákazníka. Podnik využívá jako distribuční kanál výrobku silniční dopravu (Svozil).

3.4.4 Propagace

K propagaci slouží webové stránky. Webové stránky poskytují přehledné informace o podniku a produktech. Podnik využívá více osobního prodeje než reklamy. Osobní prodej pecí má na B2B trhu větší úspěch než reklama. Obchodní zástupci mají vytvořené prezentace a katalogy s již dokončenými produkty a variací technologií, které mohou novým zákazníkům nabídnout (Svozil).

Propagace na novém trhu probíhá především prostřednictvím účasti na mezinárodních veletrzích a osobním prodejem. Teplotechna se účastní na mezinárodních veletrzích v Německu a v Rusku. Mezi německé veletrhy patří slévárenský veletrh Euroguass v Norimberku a Castforge ve Stuttgartu. Veletrh METALLOOBRABOTKA v Rusku se zabývá strojírenstvím a koná se v Moskvě (Svozil). Kontakty na významné místní zákazníky společnost získává prostřednictvím spolupráce s CzechTradem. Vládní společnost domluví osobní setkání s místními zákazníky. Po úvodní seznámení přebírá komunikaci se zákazníkem obchodní zástupce. V případě zájmu o spolupráci s Teplotechnou jsou realizované další kroky pro uspokojení potřeb zákazníka (Svozil).

3.5 Realizace expanze a její časový harmonogram

Realizace expanze si bude vyžadovat tyto činnosti:

Pověření interního týmu

Pro úspěšnou realizaci expanze je třeba vytvořit expanzní tým skládající se z interních zaměstnanců. Hovoříme o top managementu a majitelích společnosti. V prvních krocích si musí expanzní tým ujasnit kvality společnosti a vlastních schopností pro expanzi.

Komunikace s CzechTrade

Po ujasnění si vlastních schopností a dovedností, následuje kontaktování vládní organizace CzechTrade a na základě jejich dat zvolení cílové země expanze. Po zvolení expanzní země proběhne úplné navázání spolupráce s vládní organizací.

Analýza italského trhu a stanovení finančního plánu expanze

Analýza italského trhu bude poskytnuta CzechTradem. Interní tým se na základě těchto dat seznámí s ekonomikou a zvyky Itálie. Jeho hlavním úkolem bude stanovení co nejpřesnějšího odhadu nákladů a tržeb.

Tvorba expanzní strategie

Na základě konkrétních analýz zahraničního trhu a bližších znalostí italského prostředí expanzní tým získá dostatek dat pro tvorbu vnitropodnikové analýzy a expanzní strategie.

Nábor nových zaměstnanců

Dosavadní počet zaměstnanců by pokryl pracovní vytíženost související se vstupem na italský trh. Tři měsíce před zahájením expanze bude vybrán nový obchodní zástupce pro daný trh. V návaznosti na jeho úspěšnost získávání nových zákazníků bude zesílen také projekční tým o jednoho člena.

Harmonogram expanze určuje délku trvání nejdůležitějších činností, bez kterých by expanzi nebylo možné provést. V hranatých závorkách je uvedena na základě expertních odhadů délka trvání jednotlivých činností ve dnech, viz graf 7. Pro přehlednost jsem vytvořil grafický časový harmonogram pomocí Ganttova diagramu.

- A – Porada vedení společnosti spolu s majiteli [1]
- B – Ujasnění si vlastních kvalit a schopností pro expanzi [2]
- C – Kontaktovat CzechTrade [2]
- D – Zvolení cílové země pro expanzi [2]
- E – Seznámení se s ekonomikou a zvyky dané země [20]
- F – Odhad nákladovosti expanze [30]
- G – Navázání spolupráce se CzechTradem [2]
- H – Vytvoření vnitropodnikové analýzy a expanzní strategie [30]
- I – Konkrétní analýza zahraničního trhu [30]
- J – Získat bližší znalosti prostředí (více než jen data z tabulek) [20]
- K – Konkrétní vyčíslení investice (konkrétní kalkulace nákladů) [25]
- L – Zahájení výběrového řízení pro nového obchodního zástupce [30]
- M – Nákup vozu a komunikačních prostředků pro nového pracovníka [2]
- N – Výběr vhodného kandidáta na pozici obchodního zástupce [5]
- O – Zaškolení obchodního zástupce [60]

P – Zahájení expanze na zahraniční trh, pomocí dobrého jména společnosti [150]

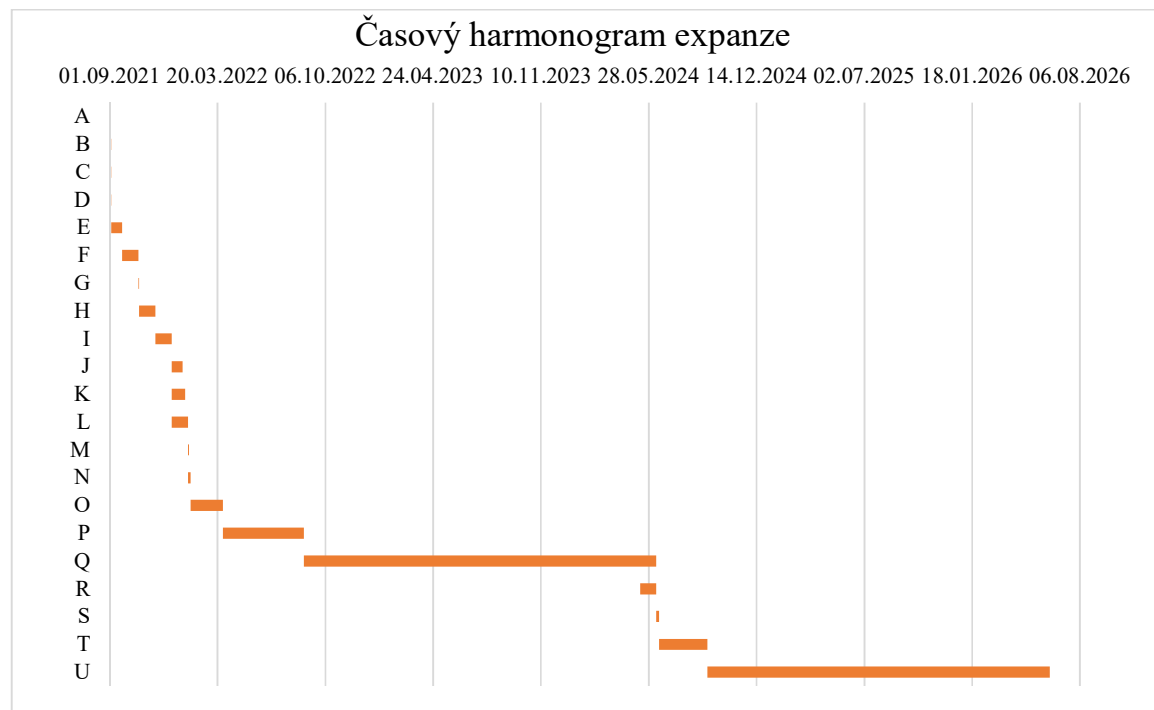
Q – První akvizice na cílovém trhu [654]

R – Zahájení výběrového řízení pro nového projektanta [30]

R – Výběr vhodného kandidáta na pozici projektanta [5]

S – Zaškolení nového projektanta [90]

T – Pevné usazení se na italském trhu [635]



Graf 7: Časový harmonogram expanze na italský trh (Vlastní zpracování)

3.6 Rizika spojená s expanzí

Riziková politika se skládá z identifikace rizika, ohodnocení rizika a návrhů vhodných opatření. V níže uvedené tabulce číslo 24 je provedena analýza rizik metodou skórovací. Identifikace rizik byla provedena formou brainstormingu a myšlenkovou mapou. Jednotlivým rizikům je přiřazena jejich pravděpodobnost výskytu a jaký mají dopad na neúspěšnost expanze. Vynásobením hodnoty pravděpodobnosti daného rizika s dopadem získáme celkovou hodnotu rizika.

Tab. 22: Pravděpodobnost rizika (Vlastní zpracování)

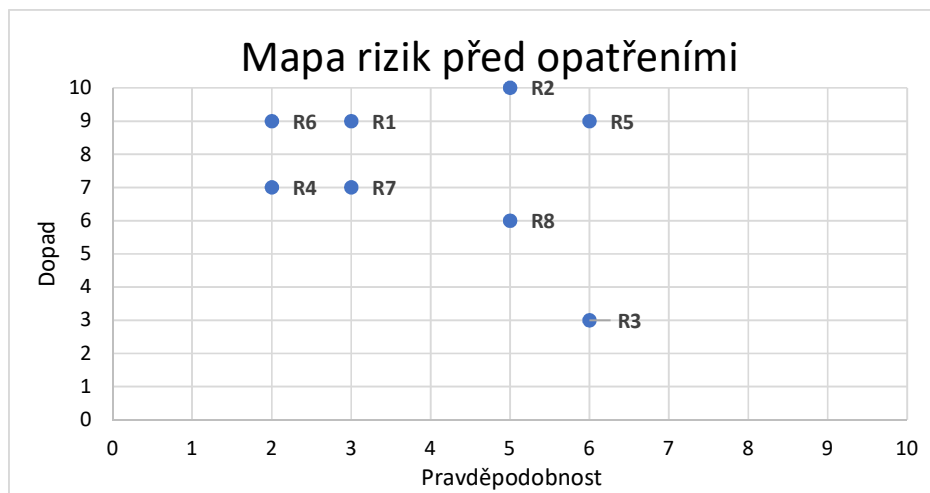
1-2	Velmi nízký
3-4	Nízký
5-6	Střední
7-8	Vysoký
9-10	Velmi vysoký

Tab. 23: Dopad rizika na projekt (Vlastní zpracování)

1-2	Velmi nízký
3-4	Nízký
5-6	Střední
7-8	Vysoký
9-10	Velmi vysoký

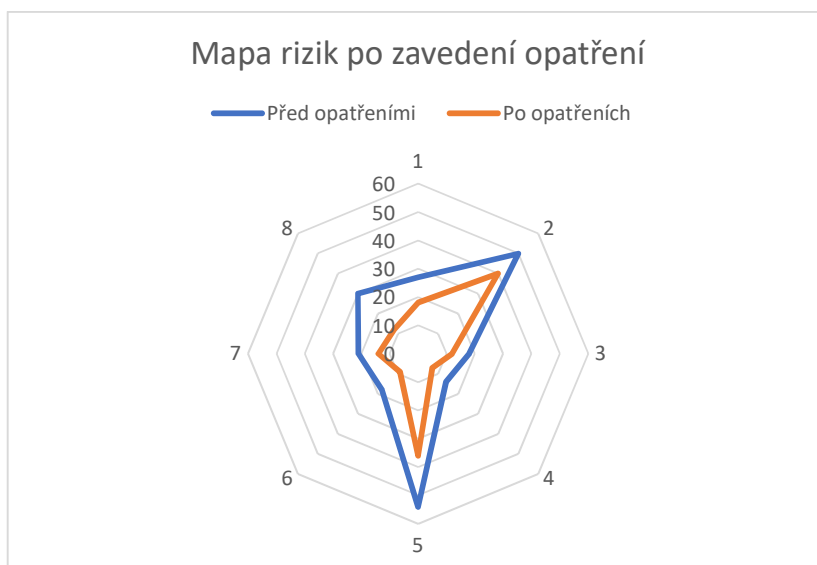
Tab. 24: Identifikace rizika (Vlastní zpracování)

č.	Riziko	P	D	H	Návrh opatření	P'	D'	H'
R1	Chybné zvolení cílové země pro expanzi	3	9	27	Výběr země pro expanzi založený na pevných datech, výběr založit na datech z CZECHTRADEU, inspirovat se a získat informace od podniků, které mají s expanzí zkušenosti v dané zemi	2	9	18
R2	Nedostatečná vnitropodniková a expanzní strategie	5	10	50	Věnovat dostatek času pro vytvoření vnitropodnikové a expanzní strategie společně s pomocí CHZECTRADEU	4	10	40
R3	Chybné vyčíslení nákladů investice	6	3	18	Odhad vyčíslení nákladů založit na předchozích zkušenostech (Rusko) a datech informací z CZECHTRADEU	4	3	12
R4	Nedostatečná komunikace s CzechTradem	2	7	14	Komunikace s odborníky o každém expanzním kroku	1	7	7
R5	Chybný výběr a nedostatečné zaškolení obchodního zástupce pro zahraniční trhy	6	9	54	Výběr z dostatečného počtu uchazečů o pozici, pro zaškolení najmout obchodního experta se specializací na expanzi	4	9	36
R6	Nepřizpůsobení se ekonomice a zvykům dané země	2	9	18	Návštěva dané země, nastudování si zvyklostí dané kultury a současné ekonomické situace	1	9	9
R7	Nedostatek finančních prostředků	3	7	21	Zajištění případného externího financování	2	7	14
R8	Nedostatečná komunikace v týmu pověřeném expanzí	5	6	30	Pravidelné porady vedení společnosti s obchodním zástupcem	2	6	12



Graf 8: Mapa rizik před opatřeními (Vlastní zpracování)

Graf rizika, číslo 7, před opatřeními znázorňuje výši hodnoty jednotlivých rizik. Podnik považuje za největší hrozbu riziko R2, nedostatečná vnitropodniková a expanzní strategie – pochybení v této oblasti může mít fatální následky pro úspěšnost vstupu na trh. Dalším rizikem s vysokým dopadem je chybný výběr a nedostatečné zaškolení obchodního zástupce pro zahraniční trh. Nezkušený či neschopný obchodní zástupce nezíská akvizice s italskými zákazníky. Riziko s třetí nejvyšší celkovou hodnotou je R8, nedostatečná komunikace v expanzním týmu. Hrozí, že při zanedbání sdílení informací při realizaci této změny dojde ke špatnému naplnění očekávání nebo úplnému neúspěchu.



Graf 9: Mapa rizik po zavedení opatření (Vlastní zpracování)

Graf 8 znázorňuje hodnotu rizik před zavedením opatření a po zavedení opatření. Hodnoty rizik před opatřením jsou znázorněny modrou barvou a hodnoty rizik po opatřeních barvou oranžovou. Lze konstatovat, že opatření snižují rizika, neboť oranžové pole je blíže ke středu grafu.

3.7 Kalkulace nákladů a odhad budoucích tržeb

Tabulka číslo 25 popisuje předběžné kalkulace nákladů na expanzi na zahraniční trh. Expanze nezahrnuje náklady na analýzu zahraničního trhu, analýzu budoucích zákazníků a konkurentů atd. Tato data byla poskytnuta společností CzechTrade. S expanzí budou spojeny čtyři druhy nákladů: náklady na obchodního zástupce, odměny pracovníků pracujících na projektu expanze, náklady na nového projektanta a propagace. Obchodní zástupce pro nový zahraniční trh pro svoji činnost bude potřebovat automobil, počítač, telefon a odborné zaškolení. Jeho mzda bude ve výši 70 000 Kč měsíčně spolu s motivačním bonusem 1% z tržeb nových zákazníků daných zemí. Na úspěšném provedení změny se také budou muset podílet stávající zaměstnanci nad rámec svých pracovních povinností. Mezi tyto zaměstnance budou rozděleny odměněny formou jednorázových bonusů. Ve třetím roce od zavedení změny se předpokládá, že dosavadní kapacita projektantů bude nedostatečná a dojde k rozšíření projekčního týmu. Nový projektant bude ohodnocen mzdou ve výši 60 000 Kč a jednorázovým bonusem třináctého platu koncem každého roku. Ke své činnosti dostane automobil, počítač a telefon. Zaškolení proběhne v rámci společnosti. Náklady související s propagací jsou rozděleny na dvě hlavní položky: veletrhy a osobní propagace. Účast na veletrzích s sebou nese nemalé náklady v podobě pronájmu místa na veletrhu, výroby stánku, instalace a rozložení stánku, nákladů na účast pracovníků (cesta, ubytování, diety) a propagační materiály. Osobní propagací jsou myšleny materiály obchodního zástupce ke kvalitnějšímu jednání při nabízení produktů Teplotechny.

Odhad nákladů byl konzultován s finančním ředitelem společnosti. Predikce mezd a odměn zaměstnanců jsou velmi přesné, ostatní náklady jsou vyčísleny při stávajících cenách (např. silniční daň, povinné ručení automobil atd.). Náklady na provoz automobilů jsou vyčísleny na 20 tis. km za rok se spotřebou 5 l/100 km a cenou paliva 31 Kč za litr.

Odhad tržeb je vyčíslen na základě expertního odhadu objemu prodeje a průměrné ceny pece. Očekávaný objem prodeje v prvním roce je nulový. Nepředpokládá se, že nový

prodejce bude úspěšný hned v prvním roce. V každém dalším roce se očekává, že přinese o zakázku více než v roce předchozím. Pět zakázek za rok je maximum, z důvodu kapacity projektantů, která i tak v třetím roce bude posílena o jednoho člena. Průměrná cena pece byla poskytnuta finančním ředitelem společnosti (Svozil).

Tab. 25: Finanční plán expanze (Vlastní zpracování dle Svozil)

druh nákladu	nákl. položka	části nákl. položky	1. rok (Kč)	2. rok (Kč)	3. rok (Kč)	4. rok (Kč)	5. rok (Kč)	Období	objem prodeje (ks)	průměrná cena (Kč)	tržby (Kč)	příspěvek na úhradu	EBIT	
obchodní zástupce	mzda	hrubá mzda	840 000	840 000	840 000	840 000	840 000	1. rok	0	15 000 000	0	0	-2 658 498	
		soc. zdrav. zaměst.	251 520	251 520	251 520	251 520	251 520	2. rok	1	15 000 000	15 000 000	3 000 000	1 370 877	
		bonusy (1 % z příspěvku na úhradu	0	30 000	60 000	90 000	120 000	3. rok	2	15 000 000	30 000 000	6 000 000	2 222 258	
	auto	pořízení vozu	850 000	-	-	-	-	4. rok	3	15 000 000	45 000 000	9 000 000	6 056 633	
		odpis (lineární)	93 500	189 125	189 125	189 125	189 125	5. rok	4	15 000 000	60 000 000	12 000 000	9 026 633	
		silniční daň	1 560	1 560	1 560	1 560	1 560	celkem tržby a příspěvek na úhradu			150 000 000	30 000 000		
		dálniční známka	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500							
		povinné a havarijní pojištění	19 419	19 419	19 419	19 419	19 419							
		palivo	31 000	31 000	31 000	31 000	31 000							
		roční údržba vozu	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000							
		počítač, telefon	-	35 000	-	-	-	-						
	zaškolení expertem	-	50 000	-	-	-	-							
odměny pracovníků podílejících se na expanzi	-	vyhrazeno	150 000	100 000	100 000	50 000	50 000							
projektant	mzda	hrubá mzda	-	-	720 000	720 000	720 000							
		soc. zdrav. zaměst.	-	-	243 360	243 360	243 360							
		bonusy (13. plat) + soc. zdrav. zaměstnavatele	-	-	80 280	80 280	80 280							
	auto	pořízení vozu	-	-	850 000	-	-							

		odpis (lineární)			93 500	189 125	189 125
		silniční daň	-	-	1 560	1 560	1 560
		dálniční známka	-	-	1 500	1 500	1 500
		povinné a havarijní pojištění	-	-	19 419	19 419	19 419
		palivo	-	-	31 000	31 000	31 000
		roční údržba vozu	-	-	18 000	18 000	18 000
	počítač, telefon	-	-	-	60 000	-	-
propagace	veletrhy	účast na veletrzích	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
		stánek	90 000	-	-	-	-
		složení a rozložení stánku	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
		náklady na cestu a ubytování	45 999	45 999	45 999	45 999	45 999
		propagační materiály	100 000	20 000	20 000	20 000	20 000
	osobní propagace	reklamní katalogy	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
celkem náklady v jednotlivých letech (Kč)			2 658 498	1 629 123	3 777 742	2 943 367	2 973 367
celkem náklady			13 982 097 Kč				
celkový EBIT			16 017 903				

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení strategické pozice a finanční situace společnosti TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. na základě metod strategické a finanční analýzy za období 2015 - 2019. Výsledky analytické části byly následně podkladem pro formulaci návrhů na zlepšení finanční situace ve vybraných oblastech ekonomického řízení společnosti.

Analýza současného stavu začíná představením společnosti TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. Plynule navazuje strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Na závěr analytické části byla provedena finanční analýza společnosti a SWOT analýza, která vychází z předchozích analýz.

Strategická analýza vnějšího prostředí byla zpracována metodou SLEPTE a Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Výsledky těchto analýz byly podkladem pro tvorbu příležitostí a hrozeb. Jako příležitosti byly identifikovány: zavedení výběrových řízení pro volbu zahraničních dodavatelů, zvyšování energetické úspory a snižování ekologických stop a expanze na nové trhy. Jako hrozby byly zjištěny: recese ekonomiky, nedostatek technicky vzdělaných pracovníků na trhu práce a omezení v obchodování s Ruskem v důsledku politicky motivovaných sankcí.

Strategická analýza vnitřního prostředí byla zpracována pomocí McKinseyova 7S modelu a metod finanční analýzy. Na základě výsledků analýz jsou definovány silné a slabé stránky. Silnými stránkami společnosti jsou specifické know-how, orientace na zákazníka, tradice a dobré jméno společnosti. Slabými stránkami jsou nízká rentabilita, nulový ekonomický zisk, nízká vyjednávací síla vůči dodavatelům.

Společnost ve sledovaném období dosahovala velkých výkyvů v zisku. Příčinou je realizace zakázek přes jeden rok. S tímto problémem souvisí také nepříznivé hodnoty doby obratu pohledávek především v letech 2017 a 2018. V roce 2019 podnik přistoupil k pravidelnější fakturaci a výsledky jsou příznivější. Nízký zisk dokazují také výsledky rentability. Výsledky společnosti se pohybují pod doporučenými hodnotami v celém sledovaném období. V některých případech se tyto hodnoty pohybují pod oborovým průměrem. Analýza soustav ukazatelů značí, že společnosti nehrozí žádné finanční problémy, je finančně zdravá. Kalkulace ekonomické přidané hodnoty (EVA) dopadla pro Teplotechnu nepříznivě. Ekonomický zisk je záporný v celém sledovaném období.

Z finanční analýzy vyplývá, že TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s. r. o. dosahuje u mnoha ukazatelů doporučených hodnot a v některých případech tyto hodnoty převyšuje. Velké nedostatky byly zjištěny u ukazatelů rentability a ekonomické přidané hodnoty.

Pro zlepšení výnosové situace podniku byl navržen plán expanze podniku na italský trh, kde se na základě průzkumu trhu očekává významný potenciál nárůstu prodeje. V návrhové části jsou uvedeny důvody volby cílového trhu, analýza cílového trhu a strategie vstupu. Analýza cílového trhu je zpracována s využitím metody SLEPTE a Porterova modelu. Teplotechna preferuje přímý export jako formu vstupu. Akvizici nových zákazníků bude zajišťovat obchodní zástupce zaškolený na konkrétní trh. Část marketingový mix popisuje soubor produktů nabízených na cílovém trhu, cenovou politiku a obchodní podmínky související se vstupem. Jsou rovněž definovány distribuční kanály a popsána je zamýšlená forma propagace. Expanze je vizualizována prostřednictvím časového harmonogramu, který je složen z hlavních kroků nutných pro úspěšný vstup na trh. V poslední řadě jsou definována rizika, která mohou ohrozit expanzi. Navržena jsou také opatření k daným rizikům, tj. pro snížení pravděpodobnosti, že tato nastanou. Závěr návrhové části práce tvoří kalkulace nákladů a odhad budoucích výnosů souvisejících s expanzí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Analytické materiály, © Copyright 2005 - 2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO [cit. 2021-1-31]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

Analýza pěti sil 5F, © 2011-2016, 22.05.2016. *MANAGEMENT MANIA* [online]. Wilmington (DE): ManagementMania's Series of Management [cit. 2020-12-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Čistý pracovní kapitál (Net Working Capital), © 2011-2016. *MANAGEMENT MANIA* [online]. ManagementMania.com [cit. 2019-2-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>

Demografické, sociální a ekonomické vývoje Olomouckého kraje, 2021. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-2-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-olomouckeho-kraje-2019>

Graf EUR / Kč, © 2000 - 2021. *KURZYCZ* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2021-2-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-22.2.2016/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ, 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN isbn978-80-87956-51-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

Individuální služby pro exportéry, © 2016. *CzechTrade* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2021-3-26]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/sluzby/individualni-sluzby-zahranicnich-kancelari>

Jednání s Italy, © 2016. *CzechTrade* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/media/clanky-a-rozhovory/2019/07/pri-jednani-s-italy-je-potreba-trochu-zvolnit,-aby>

JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2013. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.

KANTOROVÁ, Kateřina, 2003. *Marketingový mix*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN isbn80-7042-237-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KONEČNÝ, Miloš, 2004. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 9. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN 80-214-2564-4.

LANDA, Martin, 2008. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025119945.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAŘÍK, Miloš, 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5.

- McKinsey 7S, 2015. *MANAGEMENT MANIA* [online]. Wilmington (DE): ManagementMania's Series of Management [cit. 2020-12-3]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- Russia, © 1995-2021. *European Commission* [online]. Brusel: European Union [cit. 2021-3-17]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/russia/>
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- SLEPT ANALYSIS OF LOGISTIC CENTERS*, 2010. Pardubice. Článek. Univerzity of Pardubice.
- STRATEGIE VZDĚLÁVACÍ POLITIKY ČR DO ROKU 2030, © 2013 – 2021. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT [cit. 2021-3-18]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>
- SVOZIL, Jiří. *Interview s finančním ředitelem TEPLOTECHNA PRŮMYSLOVÉ PECE, s.r.o.* Olomouc 21.1.2021.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNEŠ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

SYNEK, Miloslav, 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN isbn80-7179-736-7.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Výnosy státních dluhopisů, © 2000 - 2021. *KURZYCZ* [online]. Praha: AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2021-2-5]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/statistika-financnich-trhu/kapitalovy-trh/vynosy-statnich-dluhopisu/AEBA/>

Výpis z obchodního rejstříku, © 2012-2015. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-1-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=495138&typ=PLATNY>

Základní charakteristika teritoria, © 1997-2021. *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/italie-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/#section-db64bd1e-a231-4772-b519-1e4986392a5c>

Zpráva o plnění Exportní strategie České republiky pro období 2012 – 2020, © Copyright 2005 - 2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-3-17]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/exportni-strategie/zprava-o-plneni-exportni-strategie-ceske-republiky-pro-obdobi-2012-_2020---exekutivni-shrnuti-za-rok-2017--236132/

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterův model pěti sil.....	17
Obr. 2: Model McKinsey 7S.....	20
Obr. 3: Matice SWOT	21
Obr. 4: Porovnání účetních výkazů.....	27

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Hierarchická organizační struktura	41
Graf 2: Věková struktura obyvatel v Olomouckém kraji v roce 2019	43
Graf 3: Roční průměrná míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji.....	44
Graf 4: Počet uchazečů o práci v evidenci Olomouckého úřadu práce.....	44
Graf 5: Průměrné mzdy dle hlavních tříd zaměstnání Olomouckého kraje a ČR v roce 2019	45
Graf 6: Vývoj devizového kurzu EUR/CZK od roku 2000 do února roku 2021	47
Graf 7: Mapa rizik před opatřeními.....	88
Graf 8: Mapa rizik po zavedení opatření.....	88

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Počet obyvatel v Olomouckém kraji v období 2017 až 2019	42
Tab. 2: Průměrná roční inflace v letech 2005 až 2020	46
Tab. 3: Horizontální analýza aktiv v letech 2015 až 2019	55
Tab. 4: Horizontální analýza pasiv v letech 2015 až 2019	57
Tab. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2015 až 2019	58
Tab. 6: Vertikální analýza aktiv v letech 2015 až 2019	59
Tab. 7: Vertikální analýza pasiv v letech 2015 až 2019	60
Tab. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2015 až 2019	61
Tab. 9: Rozdílové ukazatele v letech 2015 až 2017	61
Tab. 10: Ukazatele likvidity v letech 2015 až 2019	63
Tab. 11: Ukazatele zadluženosti v letech 2015 až 2019	64
Tab. 12: Ukazatele aktivity v letech 2015 až 2019	65
Tab. 13: Ukazatele rentability v letech 2015 až 2019	67
Tab. 14: Altmanovo Z-skóre v letech 2015 až 2019	68
Tab. 15: Index IN05 v letech 2015 až 2019	69
Tab. 16: Stanovení vah obchodního a finančního rizika	70
Tab. 17: Výpočet rizikových přírážek pro jednotlivé stupně rizika	70
Tab. 18: Výsledné náklady vlastního kapitálu	71
Tab. 19: Náklady na cizí kapitál v letech 2015 až 2019	72
Tab. 20: Ekonomická přidaná hodnota v letech 2015 až 2019	72
Tab. 21: SWOT analýza	76
Tab. 22: Pravděpodobnost rizika	87
Tab. 23: Dopad rizika na projekt	87
Tab. 24: Identifikace rizika	87
Tab. 25: Finanční plán expanze	91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Stanovení nákladů vlastního kapitálu komplexní stavebnicovou metodou.....	I
Příloha 2: Aktiva společnosti 2015 – 2019.....	III
Příloha 3: Pasiva společnosti 2015- 2019.....	IV
Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti 2015 – 2019.....	V

Příloha 1: Stanovení nákladů vlastního kapitálu komplexní stavebnicovou metodou
(Vlastní zpracování dle Mařík, 2011, s. 242-250)

	Počet hodnocených kritérií	Váha	Počet * váha
OBCHODNÍ RIZIKO	23	23	23
I. Rizika oboru	4	1	4
II. Rizika trhu	3	1	3
III. Rizika z konkurence	6	1	6
IV. Management	3	1	3
V. Výrobní proces	3	1	3
VI. Specifické faktory	4	1	4
FINANČNÍ RIZIKO	6	1,3	7,8
Počet kritérií	29		30,8

X - stupeň rizika	a^x	$z (= a^x - 1)$	RP pro 1 faktor ($= Z * r_f/n$)
1 Nízké riziko	2,209	1,209	0,049 %
2 Přiměřené riziko	4,880	3,880	0,159 %
3 Zvýšené riziko	10,779	9,779	0,400 %
4 Vysoké riziko	23,810	22,810	0,933 %

I. Rizika oboru	RP ($= z * r_f/n$)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,049 %	1	1	0	0,000 %
Přiměřené	0,159 %	2	1	2	0,318 %
Zvýšené	0,400 %	1	1	1	0,400 %
Vysoké	0,933 %		1	0	0,000 %
Součet		4		3	0,718 %
II. Rizika trhu	RP ($= z * r_f/n$)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,049 %	1	1	1	0,049 %
Přiměřené	0,159 %	1	1	1	0,159 %
Zvýšené	0,400 %		1	0	0,000 %
Vysoké	0,933 %	1	1	1	0,933 %
Součet		3		3	1,141 %
III. Rizika z konkurence	RP ($= z * r_f/n$)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,049 %	1	1	1	0,049 %
Přiměřené	0,159 %	4	1	4	0,636 %
Zvýšené	0,400 %	2	1	2	0,800 %
Vysoké	0,933 %		1	0	0,000 %
Součet		7		7	1,485 %
IV. Management	RP ($= z * r_f/n$)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,049 %		1	0	0,000 %
Přiměřené	0,159 %	2	1	2	0,318 %

Zvýšené	0,400 %	1	1	1	0,400 %
Vysoké	0,933 %		1	0	0,000 %
Součet		3		3	0,718 %
V. Výrobní proces	RP ($=z * r_i/n$)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,049 %		1	0	0,000 %
Přiměřené	0,159 %	1	1	1	0,159 %
Zvýšené	0,400 %	1	1	1	0,400 %
Vysoké	0,933 %	1	1	1	0,933 %
Součet		3		3	1,492 %
VI. Výrobní proces	RP ($=z * r_i/n$)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,049 %	1	1	1	0,049 %
Přiměřené	0,159 %	1	1	1	0,159 %
Zvýšené	0,400 %	2	1	2	0,800 %
Vysoké	0,933 %		1	0	0,000 %
Součet		4		4	1,008 %
Finanční rizika	RP ($=z * r_i/n$)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP * vážený počet)
Nízké	0,049 %	3	1,3	3,9	0,191 %
Přiměřené	0,159 %	3	1,3	3,9	0,620 %
Zvýšené	0,400 %	1	1,3	1,3	0,520 %
Vysoké	0,933 %		1,3	0	0,000 %
Součet		7		9,1	1,331 %

Bezriziková výnosová míra			1,26 %
I. Rizika oboru	0,72 %		
II. Rizika trhu	1,14 %		
III. Rizika z konkurence	1,49 %		
IV. Management	0,72 %		
V. Výrobní proces	1,49 %		
VI. Specifické faktory	1,01 %		
Obchodní riziko		6,56 %	
Finanční riziko		1,33 %	
Riziková prémie celkem			7,89 %
Prémie za nižší likviditu			1,50 %
Náklady vlastního kapitálu			10,65 %

Příloha 2: Aktiva společnosti 2015 – 2019 (Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012-2015)

	AKTIVA	2015	2016	2017	2018	2019
	Aktiva celkem	55 083	62 797	122 259	113 018	102 450
B.	Dlouhodobý majetek	4 755	7 808	7 745	8 004	24 360
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	190	1 353	716	87	40
B.I.2.	Ocenitelná práva	190	1 353	718	87	40
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	4 565	6 455	7 029	7 917	24 320
B.II.1.	Pozemky a stavby	248	224	201	177	17 181
B.II.1.1.	Pozemky	0	0	0	0	17 027
B.II.1.2.	Stavby	248	224	201	177	154
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3 496	5 283	5 877	6 764	7 139
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	18	0	0	0	0
B.II.5.	Poskytnuté zálohy a dl. hm. majetek	803	948	951	976	0
B.II.5.2.	Nedokončený dl. hm. majetek	803	948	951	976	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	50 032	54 777	114 343	104 821	77 833
C.I.	Zásoby	662	12 217	5 760	24 799	21 709
C.I.1.	Materiál	0	0	0	0	6 534
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	662	12 217	5 760	24 799	15 175
C.II.	Pohledávky	12 826	27 187	53 812	39 133	32 970
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	233	430	580	507	181
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	204	193	123
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	233	430	376	314	58
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	233	430	376	314	58
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	12 593	26 757	53 232	38 626	32 789
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	9 216	24 147	48 654	26 482	21 901
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	3 377	2 610	4 578	12 144	10 888
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	2 133	2 351	3 903	1 560	2 481
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 244	27	45	9 954	8 345
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	0	227	630	630	57
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	0	5	0	0	5
C.IV.	Peněžní prostředky	36 544	15 373	54 771	23 154	23 154
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	434	452	321	206	292
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	36 110	14 921	54 450	40 683	22 862
D.	Časové rozlišení aktiv	212	212	171	193	257
D.1.	Náklady příštích období	212	212	171	193	257

Příloha 3: Pasiva společnosti 2015- 2019 (Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012-2015)

	PASIVA	2015	2016	2017	2018	2019
	Pasiva celkem	55 083	62 797	122 259	113 018	102 450
A.	Vlastní kapitál	45 461	46 431	48 231	48 305	49 935
A.I.	Základní kapitál	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
A.I.1.	Základní kapitál	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
A.III.	Fondy ze zisku	302	302	302	302	302
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	302	302	302	302	302
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	53 937	39 159	40 129	41 929	42 003
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	53 937	39 159	40 129	41 929	42 003
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hos. běžného účetního období (+/-)	272	970	1 800	74	1 630
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	-15 050	0	0	0	0
B. + C.	Cizí zdroje	9 224	16 238	73 272	64 575	52 453
C.	Závazky	9 224	16 238	73 272	64 575	52 453
C.I.	Dlouhodobé závazky	1 952	3 687	45 748	45 554	14 297
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	1 817	3 538	3 735	3 236	14 297
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	42 013	42 318	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	135	149	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	7 272	12 551	27 524	19 021	38 156
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	2 126	1 052	4 938	28 393
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	4 967	7 921	23 246	11 661	6 563
C.II.8.	Závazky ostatní	2 305	2 504	3 226	2 422	3 200
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	167	89	698	164	152
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	1 087	1 273	1 157	1 129	1 377
C.II.8.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	772	861	934	850	983
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	272	275	432	274	668
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
C.II.8.7.	Jiné závazky	7	6	5	5	20
D.	Časové rozlišení pasiv	398	128	756	138	62
D.1.	Výdaje příštích období	398	128	756	138	62

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti 2015 - 2019
(Vlastní zpracování dle Sbírka listin, © 2012 - 2015)

	Výkaz zisku a ztráty	2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	63 463	91 969	173 326	111 662	188 854
II.	Tržby za prodej zboží (1)	9 614	10 396	6 479	5 443	5 798
A.	Výkonová spotřeba	45 963	87 395	136 244	101 987	146 519
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží (2)	6 079	6 726	4 742	4 773	4 367
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	23 275	55 104	81 418	57 292	97 896
A.3.	Služby	16 609	25 565	50 084	39 922	44 256
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	5 129	-11 555	6 457	-19 039	8 935
C.	Aktivace	-803	-145	-3	-25	-211
D.	Osobní náklady	20 207	23 703	31 248	30 222	33 488
D.1.	Mzdové náklady	14 754	17 274	22 971	21 988	24 253
D.2.	Náklady na soc. zabez., zdrav. poj. a ostatní náklady	5 453	6 429	8 277	8 234	9 235
D.2.1.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	4 966	5 951	7 753	7 699	8 481
D.2.2.	Ostatní náklady	487	478	524	535	754
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 089	2 036	4 015	2 833	2 485
E.1.	Úpravy hodnot dl. neh. a hm. majetku	1 089	2 036	2 515	2 833	2 485
E.1.1.	Úpravy hodnot dl. neh. a hm. majetku – trvalé	1 089	2 036	2 515	2 833	2 485
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	1 500	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	117	1 007	945	452	634
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	6	0	7	26	116
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	31	81	149	178	27
III.3.	Jiné provozní výnosy	80	926	789	248	491
F.	Ostatní provozní náklady	597	769	737	1 040	1 044
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
F.2.	Prodaný materiál	0	0	0	152	0
F.3.	Daně a poplatky	150	234	188	233	186
F.5.	Jiné provozní náklady	447	535	549	655	858
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	1 012	1 169	2 052	539	3 026
IV.	Výnosy z dlouhodobého fin. majetku – podíly	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	53	1	1	1	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	53	1	1	1	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	45	98	131	100	598
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	98	131	100	598
VII.	Ostatní finanční výnosy	587	40	284	837	936
K.	Ostatní finanční náklady	1 303	127	759	1 178	1 308
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-708	-184	-605	-440	-970
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	304	985	1 447	99	2 056
L.	Daň z příjmů	32	15	-353	25	426
L.1.	Daň z příjmů splatná	0	0	0	15	356
L.2.	Daň z příjmů odložená	32	15	-353	10	70
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	272	970	1 800	74	1 630
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	272	970	1 800	74	1 630
*	Čistý obrat za účetní období	73 834	103 413	181 035	118 395	196 222
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (+/-)	272	970	1 800	74	1 630
	Přidaná hodnota	22 788	-3 456	45 273	-8 719	52 490
	Obchodní marže (1-2)	3 534	3 670	1 737	670	1 431